

---

# **DIPLOMARBEIT**

---

Herr Ing.  
**Alfred Preitler**

## **Qualitativ orientierte Instrumente im Personal-Controlling**

Mittweida, 2012

# **DIPLOMARBEIT**

---

## **Qualitativ orientierte Instrumente im Personal-Controlling**

Autor:

**Herr Ing. Alfred Preitler**

Studiengang:

**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:

**KW08s2GA**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. Andreas Hollidt**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. Johannes N. Stelling**

Einreichung:

**Mittweida, 25.Mai 2012**

Verteidigung/Bewertung:

**Graz, 29.Juni 2012**

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	II
Tabellenverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	III
1    Einleitung.....	4
1.1    Problemstellung.....	5
1.2    Zielsetzung .....	5
2    Grundlagen des Personal-Controllings.....	7
2.1    Überblick Personal-Management.....	7
2.2    Definition und Aufgaben des Personal-Controllings .....	8
2.3    Instrumente des Personal-Controllings.....	10
2.4    Personal-Controlling mit Kennzahlen .....	11
3    Mitarbeitermotivation und Kommunikation .....	15
3.1    Grundlagen der Motivation .....	15
3.1.1    Intrinsische und Extrinsische Motivation .....	15
3.1.2    Theorien der Motivation .....	16
3.2    Mitarbeiterführung.....	19
3.3    Ziele.....	23
3.4    Grundlagen der Kommunikation .....	24
3.5    Interne Kommunikation.....	28
4    Ist-Analyse .....	29
4.1    Personal-Controlling mit Kennzahlen .....	29
4.2    Führungsstil .....	31
4.3    Anreizsysteme .....	32
4.4    Konsequenzen .....	34
5    Qualitative Orientierung .....	36
5.1    Vermeidung von Demotivation .....	37
5.2    Ziel- bzw. Leistungsvereinbarung .....	39

5.2.1	Für Ziele sorgen .....	39
5.2.2	Formulierung .....	41
5.3	Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch.....	44
5.3.1	Gesprächsbestandteile .....	45
5.3.2	Vorbereitung .....	46
5.3.3	Durchführung .....	47
5.3.4	Nachbereitung.....	53
6	Problembereiche .....	55
7	Zusammenfassung.....	57
8	Stichwortverzeichnis .....	60
9	Literaturverzeichnis.....	61
	Selbstständigkeitserklärung .....	63

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 3-Säulen-Modell des Personalmanagements .....	7
Abbildung 2: Personal-Controlling als Prozess.....	9
Abbildung 3: Methoden des Personal-Controllings .....	11
Abbildung 4: Verbund von Personalarbeit mit Strategie und Messgrößen.....	11
Abbildung 5: Quantitative Mitarbeiter-/Faktorkennzahlen.....	13
Abbildung 6: Arbeitsproduktivität in Zusammenhang mit der Gesamtproduktivität .....	13
Abbildung 7: Maslow's Bedürfnisspyramide.....	17
Abbildung 8: Prozess der Mitarbeiterführung .....	20
Abbildung 9: Das erweiterte Kommunikationsmodell .....	25
Abbildung 10: Das Johari-Fenster .....	27
Abbildung 11: Bonussystem - Verdacht Motivationslücke nach Sprenger.....	33
Abbildung 12: Prozess der Zielfindung.....	40
Abbildung 13: Bestandteile des Mitarbeitergesprächs.....	45

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vierrohriger Sender und Empfänger .....	26
Tabelle 2: SMART - Zieleigenschaften nach Drucker .....	42
Tabelle 3: Checkliste für die Zielformulierung .....	44
Tabelle 4: Glaubwürdigkeit im Gespräch .....	52
Tabelle 5: Gefahren und Risiken bei Zielvereinbarungen .....	56

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
D.h.	das heißt
engl.	englisch
ggfs.	gegebenenfalls
i.d.R	in der Regel
MbO	Management by Objectives
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

## 1 Einleitung

Wir leben in einer dynamischen Zeit. Speziell durch den technischen Fortschritt, insbesondere in der Kommunikations- und Transporttechnik, ändern sich die Rahmenbedingungen in allen Bereichen wie Wirtschaft, Politik, Kultur, usw. immer schneller. Der Druck auf Unternehmen und Mitarbeiter nimmt zu. Es wird nach Möglichkeiten und Methoden gesucht sich erfolgreich zu behaupten. Im Umfeld dieser hohen Dynamic und der immer schnelleren Produktlebenszyklen ist eine hohe Innovationskraft ein bewährtes Erfolgsrezept sich im Wettbewerb durchzusetzen. Solche Innovationen können nicht alleine durch Investitionen oder Automatisierung bzw. Modernisierung erzielt werden.

Es braucht Mitarbeiter, die an der Arbeit und an vereinbarten Zielen interessiert sind, die sich damit identifizieren und die diese Ziele auch erreichen wollen und erreichen können. Mittlerweile ist die Bedeutung der Mitarbeiter als wesentlicher Erfolgsfaktor unumstritten. In unzähligen Literaturquellen und in nahezu jedem Unternehmensleitbild ist die Mitarbeiterorientierung neben der Kundenorientierung das zentrale Thema einer erfolgreichen Unternehmensführung.

Die Herausforderungen an Unternehmen ist es das Mitarbeiterpotential bestmöglich zu nutzen. Es müssen die richtigen Mitarbeiter – auf die Unternehmensziele ausgerichtet – eingesetzt werden. Es geht darum den Mitarbeitern einen Sinn für ihre Arbeit und für die Erreichung der vereinbarten Ziele zu vermitteln, ihnen die entsprechenden Möglichkeiten zu geben und eine gemeinsames „Commitment“ zu erzielen. In dieser – eigentlich recht überschaubar klingenden – Zielsetzung stecken jedoch einige Herausforderungen.

Ein intelligent integriertes und gelebtes Konzept der Personal-Steuerung (dem Personal-Controlling) kann ein wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Nutzung des Mitarbeiterpotentials sein. Das Führungsinstrument Personal-Controlling ist, auf Grund der geänderten Rahmenbedingungen und Erkenntnisse, ein relativ neuer Aspekt aus dem Bereich des Personalwesens, der erstmals Mitte der 1980er Erwähnung fand. „Wissen ist der Rohstoff der Zukunft“.<sup>1</sup> Durch die Veränderung der Bedeutung des Mitarbeiters wird auch künftig die Orientierung der Unternehmen auf den Mitarbeiter weiter steigen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Güldenbergl (2012), S.10.

## 1.1 Problemstellung

Über Jahrzehnte hinweg bestand die Hauptaufgabe der Unternehmensführung darin, die finanzielle Seite des Unternehmens zu managen und für Eigen- und Fremdkapitalgeber da zu sein. Diese Prioritätensetzung wird sich in Zukunft dramatisch verschieben. Der neue strategische Engpass für zukünftiges profitables Wachstum besteht nicht mehr nur in der Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln, sondern auch in der Verfügbarkeit von Wissen und Talenten.

In vielen Unternehmen in denen das Personal-Controlling als Instrument integriert ist, wird das Hauptaugenmerk auf die unmittelbar erkennbaren Finanzkennzahlen wie z.B. Personalkosten gelegt. Diese Momentaufnahme ist zweifellos erforderlich um die finanzielle Situation im Auge zu behalten.

Es besteht aber die Gefahr die vorhandenen Möglichkeiten und Potentiale, die in den Mitarbeitern stecken, und die auch genutzt werden wollen, zu übersehen. Durch eine ausschließliche Sicht auf solche „Ist-Kosten“, werden einerseits diese eventuellen Chancen nicht erkannt, und andererseits kann es auch bei Mitarbeitern zu einer Demotivation führen, wenn deren vorhandene Aktionspotentiale nicht entsprechend gefordert werden.

## 1.2 Zielsetzung

In dieser Arbeit wird daher speziell auf den Bereich der Personalsteuerung eingegangen, in dem versucht wird die Potentiale der Mitarbeiter zu erkennen und sinnvoll zu nutzen – also einer qualitativen Orientierung im Personal-Controlling.

Auch in der qualitativen Orientierung im Personal-Controlling gibt es unterschiedliche Instrumente und Ansätze, wobei hier speziell das Mitarbeitergespräch und die Zielvereinbarung behandelt werden.

Ein Ziel der Arbeit ist es einerseits die Beweggründe und die Sinnhaftigkeit für Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen zu erarbeiten.

Das Hauptziel ist die Ausarbeitung der wesentlichen Faktoren für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen und auch eine kritische Betrachtung der entstehenden Problembereiche.

Im „*Kapitel 2*“ der Arbeit werden zunächst Grundlagen und Begriffe im Bereich des Personal-Controllings behandelt.

Im nächsten Teil dem „*Kapitel 3*“ wird zuerst auf Grundlagen und Theorien der Motivation eingegangen. Es werden allgemeine Punkte zur Mitarbeiterführung und zum Thema Ziele erarbeitet. Und es werden in diesem Kapitel grundlegende Themen aus dem breiten Spektrum der „Kommunikation“ behandelt.

Im „*Kapitel 4*“ werden, über eine praktische Ist-Analyse, Problemstellungen des Personal-Controllings mit Kennzahlen dargestellt. Wobei hier auf Themen des Führungsstils und Anreizsysteme sowie entstehende Konsequenzen eingegangen wird.

Das „*Kapitel 5*“ bildet den Kernteil der Arbeit. Hier werden Möglichkeiten, Vorteile und Umsetzung qualitativ orientierter Instrumente erarbeitet. Das vielumworbene Thema der „Motivation“ wird hier ebenfalls kritisch betrachtet. Der spezielle Schwerpunkt ist das Mitarbeitergespräch sowie Ziel- bzw. Leistungsvereinbarungen. Bei der Zielvereinbarung wird ein systematisches Vorgehen von der Zielfindung bis zur Zielformulierung beschrieben. Für das Mitarbeitergespräch werden ebenfalls die Phasen der Vorbereitung, der Durchführung und der Nachbearbeitung behandelt, wobei hier speziell Hilfestellungen und Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Durchführung des Gespräches im Vordergrund stehen.

Im „*Kapitel 6*“ werden abschließend die Problembereiche bei Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen behandelt.



## 2 Grundlagen des Personal-Controllings

### 2.1 Überblick Personal-Management

Das betriebliche Personal-Management – häufig ist auch von Personalwesen, Personalwirtschaft und neuerdings vom Human Ressource(s) Management oder vom Human Capital Management die Rede – befasst sich mit dem arbeitenden Menschen bzw. mit der menschlichen Arbeit. Die vielen Umschreibungsversuche für das Personalmanagement fallen zwar recht unterschiedlich aus, kommen aber im Kern immer auf die lebendige Arbeit in Organisationen zurück; gemeinsamer Nenner ist stets der Mensch und seine Arbeit.<sup>2</sup>

Das breite Spektrum des Personal-Managements umfasst zum Beispiel die Suche nach neuen Mitarbeitern, die Verwaltung und Entwicklung der Mitarbeiter bis hin zur Entlassung langjähriger Mitarbeiter. Die personalwirtschaftlichen Tätigkeiten decken ferner von der Personalverwaltung – wie dem Ausstellen von Bescheinigungen – bis hin zur Personalpolitik – z.B. dem Grundsatz der Führung mit Zielen – ein weites Feld ab.

Eine mögliche systematische Darstellung, die diese angerissene Vielfalt bzw. die zentralen Themen des Personalmanagements und deren Zusammenhänge übersichtlich, plausibel und aktuell abbildet ist das „3-Säulen-Modell des Personalmanagements“.



Abbildung 1: 3-Säulen-Modell des Personalmanagements<sup>1</sup>

<sup>2</sup> Vgl. Kolb (2010), S.3.

Das 3-Säulen-Modell macht die Einbettung des Personalmanagements in das Unternehmen deutlich und weist auf alle wichtigen Themen bzw. Prozesse des Personalmanagements hin: Management- bzw. Strategieprozesse, Kernprozesse sowie Unterstützungs- bzw. Supportprozesse.

Ohne genauer auf die einzelnen Prozesse und Aufgaben einzugehen könnte der Eindruck entstehen, dass Personalmanagement ausschließlich Aufgabe von Personalabteilungen sei. Das stimmt so sicherlich nicht. Wenn es um die Frage der Zuständigkeit für Personalfragen im Unternehmen geht: Die Personalabteilung oder die Führungskräfte, gibt es dazu höchst unterschiedliche Zugänge und Auffassungen. Die Wahrheit liegt vermutlich in der Mitte, wobei auf jeden Fall eine gute Zusammenarbeit dieser beiden wichtigsten Träger von Personalaufgaben entscheidend ist.<sup>3</sup>

## 2.2 Definition und Aufgaben des Personal-Controllings

Das Personal-Controlling ist seit ca. 1990 ein wichtiger Teilbereich – ein strategischer Prozess – des Personalmanagement, der – leider – immer noch mit Missverständnissen behaftet ist. Häufig wird Personalcontrolling mit Kontrolle im Sinn von Überwachung bzw. Kontrolle gleichgesetzt, dies wird aber der Idee und dem Anliegen des Controllings nicht gerecht.

**Controlling meint Steuerung** und ist damit wesentlich breiter angelegt.

Die Bedeutung der Forschung auf diesem Gebiet wurde in der Folgezeit immer höher, da insbesondere in personalintensiven Branchen zunehmend gewürdigt wurde, welchen Einfluss das Personal auf den Erfolg eines Unternehmens ausübt. Eine Definition beschreibt das Personal-Controlling als die ständige, erfolgsorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle des Personaleinsatzes.<sup>4</sup>

Die neuesten Entwicklungen in Richtung Selbstcontrolling machen darüber hinaus klar, dass es nicht um Fremdkontrolle geht. Es sollen Instrumente und Informationen verfügbar gemacht werden, die es jedem Mitarbeiter im Personalbereich und jeder Führungskraft ermöglichen, das eigene Tätigkeitsfeld systematisch zu beobachten, kritisch zu überprüfen und Risiken frühzeitig zu erkennen, um auch entsprechende Maßnahmen setzen zu können.

---

<sup>3</sup> Vgl. Kolb (2010), S.6.

<sup>4</sup> Vgl. Lindner-Lohmann & Lohmann & Schirmer (2008), S191.

Es besteht oft die Gefahr, dass Personal-Controlling fast nur mit klar quantifizierbaren, besser noch in Euro und Cent bewertbaren Größen verbunden wird. Controlling im Personalbereich ist aber eine umfassende Beurteilung und Bewertung aller Aktivitäten und Erscheinungen im Personalsektor sowie des Mitarbeiterverhaltens im weitesten Sinn. Quantitatives und qualitatives Controlling haben gleichermaßen ihre Bedeutung und ihre Berechtigung im Personalbereich.

Die zentralen Ziele und Aufgaben des Personal-Controllings entsprechen weitgehend den des Unternehmenscontrollings: Es soll eine höhere Informationsqualität bereitgestellt, die Reaktions- und Anpassungsfähigkeit erhöht sowie die Planung, Kontrolle und Steuerung unterstützt werden.

Das Personal-Controlling bedeutet, unter Verwendung geeigneter Informationssysteme und Methoden, eine systematische Verzahnung von Planung, Kontrolle, Analyse und Steuerung aller Aktivitäten in Personalbereich.<sup>5</sup>

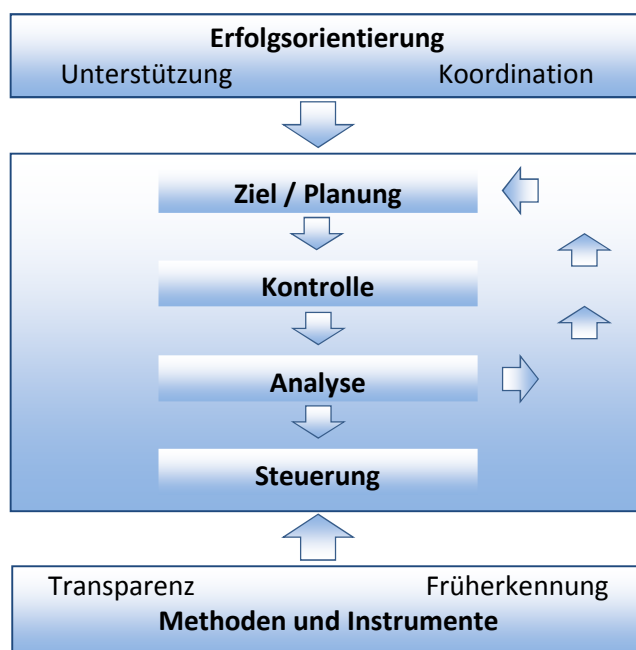


Abbildung 2: Personal-Controlling als Prozess

Das Personal-Controlling kann nur dann wirksam sein wenn es als kontinuierlicher Prozess eingerichtet und auch gelebt wird.

<sup>5</sup> Vgl. Schulte (2011), S.4.

## 2.3 Instrumente des Personal-Controllings

### Quantitativ und Qualitativ

Das Personal-Controlling besitzt quantitative (Arbeitsproduktivität, Fehlzeitenquote, ...) und qualitative (Mitarbeiterzufriedenheit, Vertrauenskultur im Unternehmen, ...) Seiten. Die quantitativen Aspekte lassen sich direkt mit Zahlen ermitteln, während die qualitativen Themen indirekt über Indikatoren abgebildet werden. So kann sich die Mitarbeiterzufriedenheit teilweise durch die Fluktuation oder eventuell durch Analyse von Mitarbeitergesprächen oder -befragungen messbar gemacht werden.

### Operativ und Strategisch

Ebenso gibt es im Personal-Controlling kurzfristige bzw. operative und längerfristige bzw. strategische Aspekte. In der Regel sind operative Kenngrößen quantitativer Natur, während strategische Themen hingegen eher qualitativen Charakter haben.<sup>6</sup>

Kurz umschrieben kann man sagen dass sich das operative Personal-Controlling mit den Kosten und Erfolgen bzw. dem Nutzen von Maßnahmen beschäftigt – also „Die Dinge richtig tun“. Im Vordergrund der Controlling Aufgaben steht die Effizienz der betrieblichen Prozesse. Das strategische Personal-Controlling dagegen fragt nach den Chancen und Risiken von Möglichkeiten und Maßnahmen – also „Die richtigen Dinge tun“. Hierbei steht die Effektivität der Maßnahmen im Zentrum. Das strategische Controlling soll einerseits bestehende Erfolgspotentiale sichern, und andererseits zur Schaffung neuer Erfolgspotentiale beitragen.

Beide Aspekte, operativ bzw. quantitative und auch strategisch bzw. qualitative, sind für ein erfolgreiches Unternehmen wichtig. Um aber operativ sinnvoll tätig sein zu können muss aber zuerst und übergeordnet die strategische Richtung stimmen.

Die Instrumente und Methoden des Personal-Controllings lassen sich also in quantitativ orientierte, in qualitativ orientierte und auch in gemischte Formen einteilen. In der folgenden Abbildung werden einige Instrumente des Personal-Controllings und deren Zuordnung dargestellt.

---

<sup>6</sup> Vgl. Kolb (2010), S.626.

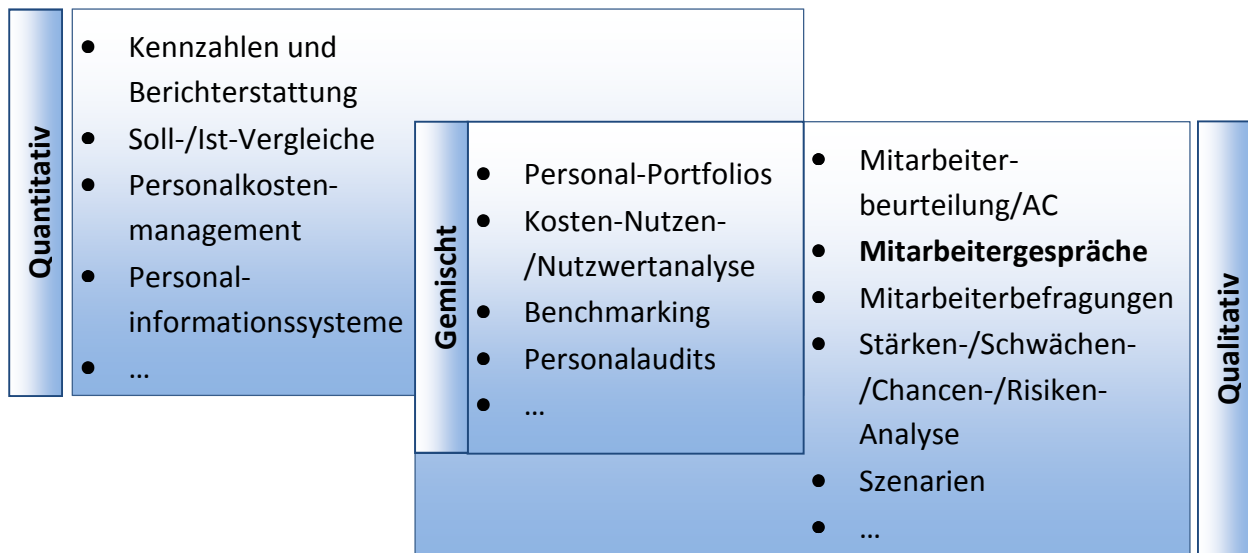


Abbildung 3: Methoden des Personal-Controllings

## 2.4 Personal-Controlling mit Kennzahlen

- Nur das, was man messen kann, kann man auch managen.
- Nicht alles, was zählbar ist, zählt – nicht alles, was zählt ist auch zählbar.

Diese zwei Leitlinien des Personal-Controllings sollen vorab erwähnt werden; sie weisen sehr deutlich auf die Notwendigkeit, aber auch auf die Grenzen des Personal-Controllings hin.

Betrachtet man Personalarbeit, Messgrößen und Strategie als die drei Eckpunkte eines Dreiecks, so stellt man fest, dass die Verbindungen zwischen Personalarbeit und Strategie sowie zwischen Personalarbeit und Messgrößen in vielen Unternehmen unterbrochen bzw. nicht vorhanden sind.<sup>7</sup>



Abbildung 4: Verbund von Personalarbeit mit Strategie und Messgrößen

Unternehmensleitungen müssen sicherstellen, dass Mitarbeitermanagement und Personalstrategie Eckpunkte ihrer Unternehmensstrategie sind.

<sup>7</sup> Vgl. BCG-Analyse, Boston Consulting Group WFPMA (2008), S.5.

Aus einer Studie der *Boston Consulting Group* geht hervor, dass es für eine erfolgreiche Personalstrategie erforderlich ist, diese in Zahlen angeben und analysieren zu können.<sup>8</sup>

Neben der Erarbeitung einer strategischen Personalplanung sollten die Verbindungen zwischen Strategie und Personalarbeit in der Personalbeschaffungsstrategie, der Performance-Strategie, der Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklungsstrategie sowie der Mitarbeiterbindungsstrategie hergestellt und umgesetzt werden. Alle diese vier Strategieelemente sollten messbar sein, damit Führungskräfte die quantitative Dimension der Personalfragen ebenso gut beurteilen können wie die finanziellen Konsequenzen ihrer strategischen Entscheidungen.<sup>9</sup>

Viele Führungskräfte haben heute "Cockpits" auf den Desktops ihrer Computer, an denen sie schnell den Stand der herkömmlichen Finanz- und Leistungsparameter ablesen können. Diese Cockpits können auch quantitative und qualitative Personal-Messgrößen enthalten. Quantitative Messgrößen könnten u. a. Fluktuation, Rekrutierungserfolg oder Wertschöpfung pro Mitarbeiter als neue Produktivitätsmessgröße sein. Qualitative Messgrößen könnten u. a. Informationen aus Mitarbeitergesprächen oder Mitarbeiterumfragen zu Führungsverhalten und Motivation sein.

Eine Personal-Abteilung allein kann die Personalstrategie nicht umsetzen. Damit eine Personalstrategie wirklich effektiv ist, müssen die Führungskräfte in der Linie sie verstehen, es müssen Kennzahlensysteme vorhanden sein, die sie unterstützen, und sie muss ein gelebtes System sein. Eine weitere Voraussetzung ist die effiziente und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und dem Personalbereich.

Personal-Controlling kann bei allen Personalwirtschaftlichen Themen ansetzen, wie z.B. als Controlling des Personalbestandes und der Personalkosten, der Arbeitsproduktivität, der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung, des Personaleinsatzes und der Fehlzeiten, der Personalfreisetzung, der Personalführung, der Zusammenarbeit, des materiellen Anreizsystems und als Controlling der gesamten Personalarbeit. Personal-Controlling ist damit eine universelle Perspektive im Personalbereich und kein einfaches Beobachten von Statistiken.

---

<sup>8</sup> Vgl. BCG-Analyse, Boston Consulting Group WFPMA (2008), S.2.

<sup>9</sup> Vgl. Schulte (2011), S.1.

Eine besondere Herausforderung des Personal-Controllings ist die teilweise schwierige Messbarkeit vieler personalwirtschaftlicher Aspekte sowie die problematische Zurechenbarkeit und den damit verbundenen zeitlichen Wirkungsverzögerungen von Maßnahmen.<sup>10</sup>

Als Beispiel **operativer Kennzahlen** wird hier die quantitative Mitarbeiterstatistik angeführt. Es geht hierbei um die Themen Köpfe, Kosten, Leistungen und Zeiten. Diese Aspekte lassen sich in eine einfache Struktur bringen, die es ermöglichen entsprechende Kennzahlen zu erzeugen und darzustellen. Jede dieser Basisgrößen lässt sich mit jeder anderen verknüpfen und es können verschiedene Kennzahlen gebildet werden.

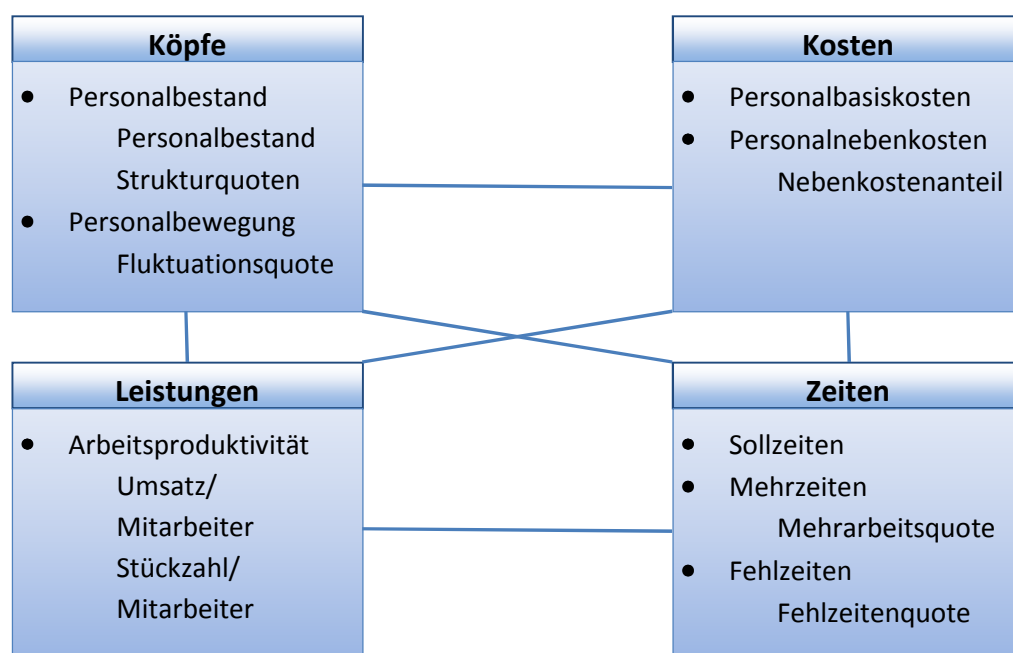


Abbildung 5: Quantitative Mitarbeiter-/Faktorkennzahlen

Eine der gängigsten Kennzahlen ist die Arbeitsproduktivität. Der Begriff der Produktivität wird in der Praxis sehr unterschiedlich ausgelegt und verwendet. Ihrem Wesen nach stellt Produktivität eine Mengenbeziehung dar und wird als Verhältnis von Output- zu Inputmengen definiert:

<b>Gesamtproduktivität</b> =	$\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$	=	$\Sigma(\text{Arbeit, Kapital, Material})$
<b>Teilproduktivität</b> =	$\frac{\text{Output}}{\text{Arbeitsmenge}}$	=	<b>Arbeitsproduktivität</b>

Abbildung 6: Arbeitsproduktivität in Zusammenhang mit der Gesamtproduktivität<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Holtbrügge (2010), S.261.

<sup>11</sup> Vgl. Schulte (2011), S.29.

Neben den quantitativen Mitarbeiter- bzw. Faktorenzahlen gibt es **qualitative Mitarbeiterkenngrößen**.

Diese bilden z.B. folgende Sachverhalte ab:

- Mitarbeiterzufriedenheit bzw. Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima

Es kann sich hierbei um eine allgemeine Zufriedenheit des Mitarbeiters oder auch um eine Zufriedenheit mit speziellen Aspekten wie z.B. mit dem direkten Vorgesetzten, mit der Arbeitszeitregelung, mit dem Arbeitsinhalt, der Vergütungsgerechtigkeit, usw. handeln. Auch beim Betriebsklima kann es sich um das allgemeine Klima oder um ein spezielles Klima wie z.B. zu direkten Arbeitskollegen handeln.

- Mitarbeiterbeurteilungen

Hierbei handelt es sich um Einschätzungen z.B. bezüglich der Arbeitsmenge bzw. -zeit und der Arbeitsqualität, der Zusammenarbeit, usw.

- Mitarbeiterpotential

Das Mitarbeiterpotential ist z.B. eine Einschätzung der Möglichkeiten, mit anspruchsvolleren Aufgaben betraut zu werden.

Eine Herausforderung im Umgang mit qualitativen Mitarbeiterkenngrößen ist es eine gerechte Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit zu erreichen. Qualitative Informationen unterliegen häufig der subjektiven Wahrnehmung und persönlicher Interpretationen. Es ist daher hilfreich ein System einzurichten, dass die Informationen der Mitarbeiter möglichst echt – und ohne Eigeninterpretation der Vorgesetzten – nachvollziehbar darstellt.

Wie bei allen Unternehmenskennzahlen ist es auch hier wichtig das System so zu integrieren, dass eine sinnvolle Aufwand-Nutzen Gegenüberstellung gewährleistet wird. Es besteht die Gefahr, dass Kennzahlensysteme zu umfangreich und unübersichtlich werden. Das Ziel ist es ein einfaches und übersichtliches System einzurichten, dass durch klare Definitionen eindeutig ist. Dieses System sollte über die Zeit eine möglichst hohe Kontinuität haben um aussagekräftige Vergleichbarkeit zu erhalten. Auch eine schnelle und wirtschaftliche Wartung muss gewährleistet sein damit das System auch in der Praxis gelebt und genutzt werden kann.



### 3 Mitarbeitermotivation und Kommunikation

#### 3.1 Grundlagen der Motivation

Der Begriff der Motivation stammt aus dem lateinischen (movere-bewegen). Es gibt hierzu unterschiedlich aufgebaute Definitionen. So wird im Duden die Motivation als „Die Beweggründe die das Handeln eines Menschen bestimmen“<sup>12</sup> definiert.

Ein Wörterbuch der Psychologie schreibt wie folgt „In Wirklichkeit ist die Verwendung des Begriffes *Motivation* als eine Sammelbezeichnung für alle Prozesse und Konstrukte, mittels deren das ‚*Warum*‘ menschlichen Verhaltens zu klären versucht wird.“<sup>13</sup>

Zu dem Thema der Motivation gibt es zahlreiche Theorien und Modelle. In dieser Arbeit wird auf zwei der bekanntesten dieser Motivationstheorien eingegangen.

Schon im antiken Griechenland hat man versucht, das menschliche Verhalten und seine Beweggründe mit dem Prinzip des Hedonismus zu erklären. Demnach liegt es in der Natur des Menschen, Vergnügen oder Lust anzustreben und Unlust oder Schmerz zu vermeiden.

Im Laufe der Zeit wurden Theorien zur Motivation weiterentwickelt bzw. wurden neue Aspekte erkannt und beschrieben.

Die Bedürfnistheorie gehört zu den einflussreichsten Motivationstheorien. Sie basiert auf der Annahme, dass ein unbefriedigtes Bedürfnis Spannungen erzeugt. Zum Abbau dieser Spannungen wird ein Ziel festgelegt, welches das entsprechende Bedürfnis befriedigt, sowie Maßnahmen zu dessen Erreichung getroffen. Demnach sind alle Handlungen durch unbefriedigte Bedürfnisse motiviert.

##### 3.1.1 Intrinsische und Extrinsische Motivation

Intrinsische und extrinsische Faktoren beschreiben die beiden grundsätzlichen Arten der Motivation. Beide Formen sind in der Realität treibend und bestehen nebeneinander.

##### **Intrinsische Motivation**

Intrinsische Motivation beruht auf selbst bestimmten Faktoren, die jeder Einzelne für sich als wichtig erachtet. Typische intrinsische Faktoren sind das Streben nach verantwortungsvollen

---

<sup>12</sup> Vgl. Drosdowski, Müller, Scholze-Stubenrecht & Wermke (1996), S.505.

<sup>13</sup> Vgl. Asanger & Wenninger (1992), S.463.

und wichtigen Tätigkeiten, Entscheidungsfreiheiten, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und interessante Arbeitsinhalte.

### **Extrinsische Motivation**

Extrinsische Faktoren werden von Dritten (Vorgesetzte, Personalabteilung) mit dem Ziel vorgegeben, jemanden zu einem gewünschten Verhalten zu motivieren. Typische Beispiele sind Gehaltserhöhungen, Belobigungen, Beförderungen, aber auch Bestrafungen wie Gehaltsreduzierung oder disziplinarische Maßnahmen.

I.d.R. haben extrinsische Motivationsfaktoren einen stärkeren, aber kurzfristigeren Effekt, während intrinsische Faktoren eher eine langfristige Wirkung zeigen.

### **3.1.2 Theorien der Motivation**

Das gemeinsame Ziel motivationstheoretischer Ansätze ist es, einen Beitrag zur Klärung der Frage nach dem „Warum“ menschlichen Verhaltens zu leisten.<sup>14</sup> Dazu greifen sie in der Regel einzelne der im integrierten Modell vorgestellten Größen heraus und versuchen die Beziehung zwischen diesen Variablen und anderen, jeweils noch zusätzlich integrierten Größen genauer festzulegen.

Zwei der bekanntesten Theorien sind die „Theorie der Motivation von Abraham Maslow“ und die „Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg“ aus den 1950 und 60er Jahren.

#### **3.1.2.1 Maslows Bedürfnispyramide**

Aus den Untersuchungen und Erkenntnissen des amerikanischen Psychologen *Abraham H. Maslow (1908-1970)* entwickelte dieser in seiner Theorie, auch durch eine ganzheitliche Sicht auf Motivation und Menschenbilder, ein Stufenmodell der Motivation: die sogenannte Bedürfnispyramide.

---

<sup>14</sup> Vgl. Kasper & Mayrhofer (2009), S100.

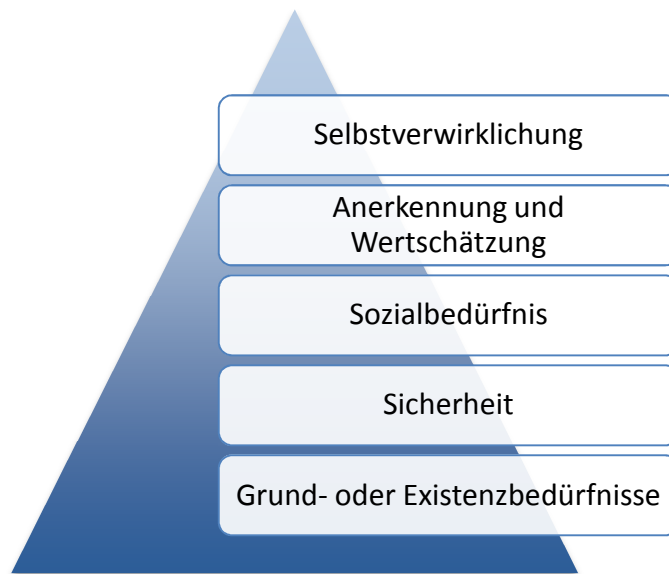


Abbildung 7: Maslow's Bedürfnisspyramide

Nach Maslow gibt es fünf grundlegende und aufeinander aufbauende Kategorien von Bedürfnissen. Die physiologischen Bedürfnisse sind die grundlegenden Bedürfnisse. Maslow versteht die physiologischen Bedürfnisse als die mächtigsten unter allen. Ein Mangel tritt am wahrscheinlichsten dort auf. Danach folgen die Sicherheitsbedürfnisse. Unter Sicherheitsbedürfnissen wird Sicherheit, Stabilität, Geborgenheit, Ordnung,... verstanden. Danach entstehen soziale Bedürfnisse. Wenn sowohl die physiologischen als auch die Sicherheitsbedürfnisse zufriedengestellt sind, werden die Bedürfnisse nach Liebe, Zuneigung und Zugehörigkeit auftauchen. Danach können weitere Bedürfnisse nach Achtung und Selbstverwirklichung bedient werden.<sup>15</sup>

D.h. Nach Maslow nimmt immer dann, wenn ein Bedürfnis erfüllt ist, das nächsthöhere Bedürfnis die treibende Rolle im Handeln des Menschen ein. Demnach hat immer die Erfüllung der jeweils höchstwertigen Bedürfnisse die höchste Motivationswirkung. Ist ein niedriger bewertetes Bedürfnis erfüllt, so nimmt seine Wirkung als Motivationsfaktor ab.

Dieses einfache Modell erklärt z.B. warum allein die Möglichkeit zur Befriedigung grundlegender Bedürfnisse nach Nahrung und Kleidung kaum geeignet ist, jemanden zur Aufnahme einer Arbeit zu motivieren, solange der gleiche Effekt durch soziale Sicherungssysteme erreicht werden kann. Erst wenn die Arbeit zusätzlich die Befriedigung zusätzlicher Bedürfnisse in Aussicht stellt, besteht ein echter Anreiz (z.B. Aufstieg in eine

---

<sup>15</sup> Vgl. Maslow (1977), S.76-85.

andere soziale Schicht, Selbstachtung durch gesellschaftlich anerkannte Tätigkeit, ausreichend finanzielle Mittel für den Umzug in eine bessere Wohngegend und den Erwerb von Statussymbolen wie Markenkleidung oder eines großen Autos). Hier zeigt sich jedoch auch, dass diese Bedürfniskategorien nicht zu pauschal angewendet werden dürfen. Die Prioritäten bei der Bewertung einzelner Bedürfnisse können individuell variieren.

Nach Maslow unterscheiden sich diese Bedürfnisse auch nach Defizitbedürfnissen (niedrige Bedürfnisse) und Wachstumsbedürfnissen (höhere Bedürfnisse), d.h. dass die Defizitbedürfnisse erfüllt sein müssen, damit Zufriedenheit entstehen kann, die Erfüllung der Wachstumsbedürfnisse hingegen bedeutet Glück. Außerdem bedeutet ein höheres Bedürfnisniveau einen größeren biologischen Wirkungsgrad und besserer Lebensqualität.

### 3.1.2.2 Herzbergs Zwei-Faktoren-Modell

Die Zwei-Faktoren-Theorie (auch Motivator-Hygiene-Theorie) von *Frederick Herzberg* ist wie auch die Bedürfnispyramide von Maslow eine Inhaltstheorie zur Motivation, speziell der Arbeitsmotivation. Ein gemeinsames Merkmal besteht darin, dass sie eine Klassifikation der Motivziele anbieten. Wie der Name sagt, unterscheidet Herzberg genau zwei Arten von Einflussgrößen: Zum einen Faktoren, die auf den Inhalt der Arbeit bezogen sind (Motivatoren), und zum anderen Faktoren, die auf den Kontext der Arbeit bezogen sind (Hygienefaktoren).<sup>16</sup>

Motivatoren lösen Zufriedenheit aus und motivieren. Das sind i.d.R. Faktoren im Zusammenhang mit erfolgreicher persönlicher Entwicklung wie Anerkennung, Erfolge, Verantwortung, Arbeitsinhalte.

Hygienefaktoren lösen keine Zufriedenheit aus; ihre Nichterfüllung würde jedoch zu Unzufriedenheit führen. I.d.R. sind das Faktoren im Zusammenhang mit der direkten Gestaltung der Arbeit wie faire Entlohnung, Überwachung und Kontrolle, Verwaltungsprozesse.

Zufriedenheit und Unzufriedenheit stellen hier aber nicht die beiden äußersten Ausprägungen einer Eigenschaft dar, sondern sind als zwei unabhängige Eigenschaften zu

---

<sup>16</sup> Vgl. Holtbrügge (2010), S.17.

betrachten. Die „Hygienefaktoren“ (unzufrieden – nicht unzufrieden) sowie die „Motivatoren“ (zufrieden – nicht zufrieden) repräsentieren diese beiden Bereiche.

Der Theorie nach müssen beide Ausprägungen vorhanden sein, um Arbeitszufriedenheit zu erleben. Zufriedenheit besteht also nicht zwangsläufig, wenn keine Gründe für Unzufriedenheit vorliegen.<sup>17</sup>

Herzbergs Modell liefert gute Erklärungen für die Tatsache, dass finanzielle Anreize allein nur bedingt zur Motivation und Arbeitszufriedenheit beitragen. Bezahlung ist ein Hygienefaktor. Es wird einfach erwartet, dass gute Arbeit auch mit einem entsprechend hohen Entgelt honoriert wird. Liegt die Bezahlung jedoch nicht auf dem vom Mitarbeiter als adäquat angesehenem Niveau, kann sehr schnell Unzufriedenheit und Demotivation eintreten.

### 3.2 Mitarbeiterführung

Grundsätzlich wird Führung als die Gestaltung der Zukunft, der Auswahl, des Einsatzes und der Kontrolle der Ressourcen, die als Mittel zur Erreichung der definierten Ziele erforderlich sind, definiert.<sup>18</sup>

Unter Unternehmensführung wird die Beeinflussung, Steuerung und Lenkung ganzer Systeme – ganzer Unternehmen – verstanden.

Personalführung betrachtet hingegen die Beeinflussung der Leistung und die Verhaltensweisen von Mitarbeitern. Die Personalführung kann als zielorientierte, soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in bzw. mit einer strukturierten Arbeitssituation definiert werden.

Die wesentlichen Themen hierbei sind, dass einerseits ein Arbeitsumfeld geschaffen wird, das eine bestmögliche Umsetzung der im und vom Unternehmen platzierten Aufgaben ermöglicht, und dass andererseits eine harmonische Beziehung zwischen den Unternehmenszielen und den persönlichen Zielen und Interessen der Mitarbeiter gefunden wird.

---

<sup>17</sup> Vgl. Mayrhofer W. (2009), S.101.

<sup>18</sup> Vgl. Rump (2007), S5.

## Führungsprozess

Der Prozess der Mitarbeiterführung basiert auf acht zentrale Prinzipien:

Haben – Sollen – Dürfen – Können – Wollen – Leisten – Erreichen – Beteiligen

Diese Prinzipien werden mit fünf Komponenten kombiniert:

Strukturpotential – Mitarbeiterpotential – Leistungsprozess – Ergebnisse – Ergebnisverteilung



Abbildung 8: Prozess der Mitarbeiterführung<sup>19</sup>

Der hier dargestellte Führungsprozess basiert auf dem St. Galler Management-Ansatz.

In der Stufe „Strukturpotential“ analysiert die Führungskraft qualitativ und quantitativ den Bestand an Ressourcen (Haben). Um die Unternehmenspolitik umzusetzen, setzt sich die Führungskraft Ziele und plant (Sollen). Es wird auch der Rahmen abgesteckt in dem realistischerweise gehandelt werden kann und darf (Können).

In der Stufe „Mitarbeiterpotential“ hat die Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern Qualifikationsaufgaben, wobei hier die Hauptverantwortung beim Mitarbeiter selbst liegt. Die Führungskraft unterstützt hier durch Coaching, Mitarbeitergespräche, Arbeitsplatzgestaltung, usw. (Können). Die Führungskraft hat hier auch die Funktion den

<sup>19</sup> Vgl. Rump (2007), S12.

Mitarbeiter nicht zu demotivieren. Es geht hier vor allem um ein inspirierendes, prosoziales und gerechtes Verhalten sowie um eine gemeinsame, partizipative Entscheidungsfindung (Wollen).

Den „Leistungsprozess“ steuert die Führungskraft durch konstruktive Interpretation, Anpassung, Abstimmung und Integration der Sollvorgaben, und durch eine effiziente Zuordnung sowie durch einen effizienten Einsatz der verfügbaren Ressourcen. Es müssen hier auch neue Leistungssituationen berücksichtigt, analysiert und bewertet werden (Leisten).

In der Stufe „Ergebnisse“ werden die Leistungsergebnisse wie z.B. die Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit, die Zufriedenheit der Shareholder oder die Zufriedenheit der Mitwelt ermittelt (Erreichen).

In der Stufe der „Ergebnisverteilung“ geht es um die wertschöpfungsgerechte Verteilung des Ergebnisses auf das Personal. Die vereinbarte Vergütung bildet die Grundlage für die Ergebnisbeteiligung. Diese kann um ergebnisabhängige Sonderleistungen ergänzt werden (Beteiligen).

Zum Thema der Mitarbeiterführung gibt es zahlreiche Theorien und Ansätze. So wird zwischen Personenorientierten Führungstheorien, wie Führer-zentrierter oder Geführten-zentrierter Ansatz, oder Positionorientierten Führungstheorien unterschieden. Es gibt laut Literatur zahlreiche unterschiedliche Führungsstile, Führungskonzepte und Führungsmodelle.

### **Führungskonzepte**

Führungskonzepte beschreiben die grundsätzlichen Verhaltens- und Verfahrensweisen, die in einem Unternehmen zur Bewältigung der Führungsaufgaben angewendet werden. Während der Führungsstil die vom jeweiligen Vorgesetzten individuell angestrebte Art der Personalführung ist, beschreiben Führungskonzepte das Führungsverhalten eines Unternehmens für jeden Vorgesetzten und Mitarbeiter. Es gibt mehrere Arten von Führungskonzepten die in der Literatur mit dem Begriff „Management by ...“ in verschiedenen Formen bezeichnet werden:

- Management by Objectives

Das verbreitetste Führungskonzept ist das Management by Objectives (MbO), das in den 50er Jahren von *Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), US-amerikanischer Ökonom österreichischer Herkunft*, erfunden wurde. MbO besteht in der Vorgabe von Zielsetzungen für alle Hierarchieebenen bzw. im gemeinsamen Erarbeiten der vorzugebenden Ziele durch Vorgesetzte und Mitarbeiter. Ein Globalziel wird dabei in konkrete Einzelziele aufgespalten. Wichtiger Bestandteil von MbO ist die laufende Überprüfung der Zielsetzung und deren eventuellen Modifikation. Großteils wird es den Mitarbeitern überlassen, welche Maßnahmen sie zur Realisierung der Ziele anwenden. Der Erfüllungsgrad der definierten Ziele wird gemeinsam von Vorgesetztem und Mitarbeiter überprüft.

Weiter Führungskonzepte, auf die hier nicht näher eingegangen wird, sind:

- Management by Exception

Eingriff durch Vorgesetzten nur wenn fixierte Toleranzen überschritten werden.

- Management by Motivation

Setzt sehr stark auf die Eigenverantwortlichkeit und einen erweiterten Autonomiebereich.

- Management by Participation

Sieht eine umfassende Beteiligung des Mitarbeiters vor.

- Management by Delegation

Kompetenzen und Handlungsverantwortung werden auf Mitarbeiter übertragen.

- Management by Results

Ist ein rein ergebnisorientiertes Konzept, die Leistungsüberprüfung erfolgt ausschließlich durch den Vorgesetzten.

Die im Unternehmen gelebte Führung hängt einerseits von der der Art des Unternehmens und auch von den Typen der handelnden Personen – im speziellen der der Führungskraft – ab.



Zahlreiche Studien versuchten Antworten auf die Frage „Was ist der ideale Führungsstil bzw. was ist eine ideale Führungskraft?“ zu finden. Mittlerweile wird erkannt dass die relevante Fragestellung aber lauten sollte „Was ist der wirksame Führungsstil bzw. was ist eine wirksame Führungskraft?“.<sup>20</sup>

### **Die Wirksamkeit der Führung ist entscheidend.**

Laut *Fredmund Malik*, der zahlreiche Untersuchungen zu diesem Thema gemacht hat, sind kaum Gemeinsamkeiten der Menschentypen von erfolgreichen Führungskräften zu finden. Es sind komplett unterschiedliche Typen die als Führungskraft viel erreicht haben. Es kommt also nicht darauf an was für ein Mensch man ist sondern wie man handelt. Und diese Professionalität ist lernbar. Die Gemeinsamkeiten des Handelns wirksamer Menschen können weitergegeben werden, ihr Wesen, ihre Eigenschaften und ihre Persönlichkeiten nicht. Management und Führung ist ein Beruf. Die Konsequenz ist, dass nicht die Auswahl von Managern im Vordergrund zu stehen hat sondern ihre Ausbildung; man sucht Manager nicht, sondern man macht, erzieht und formt sie, und man schafft einen organisatorischen Rahmen, in dem richtiges Handeln gefordert, belohnt und – wenn nicht anders möglich – erzwungen wird. Die Kernfrage dieses Ansatzes lautet also nicht „Wer soll führen?“ sondern „Was ist richtige Führung?“<sup>21</sup>

Ein wesentliches Prinzip ist die Orientierung und Ausrichtung an Resultaten. Der Prüfstein ist die Erreichung von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben.

### **3.3 Ziele**

Der Begriff Ziel (griechisch τέλος [telos], lateinisch finis, englisch objective, goal) bezeichnet einen in der Zukunft liegenden, gegenüber dem Gegenwärtigen im Allgemeinen veränderten, erstrebenswerten und angestrebten Zustand (Zielvorgabe). Ein Ziel ist somit ein definierter und angestrebter Endpunkt eines Prozesses, meist einer menschlichen Handlung. Mit dem Ziel ist häufig der Erfolg eines Projekts bzw. einer mehr oder weniger aufwendigen Arbeit markiert. Beispiele hierfür sind das Ziel einer Reise, Qualitätsziele,

---

<sup>20</sup> Vgl. Malik (2006), S.36.

<sup>21</sup> Vgl. Malik (2006), S.59.

Unternehmensziele oder das Erreichen einer Zeitvorgabe oder Marke bei einem sportlichen Wettkampf. Jeder Mensch hat Ziele, ob bewusst oder unbewusst.<sup>22</sup>

In der Betriebswirtschaftslehre wird zwischen Unternehmenszielen, beispielsweise ökonomische, soziale und ökologische Zielen und persönlichen Zielen der Mitarbeiter unterschieden. Dabei sind Unternehmensziele Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann.

In Unternehmen können Ziele durch Handlungen verfolgt werden. Diese Handlungen als Mittel der Zielerreichung können wiederum als Ziele formuliert werden, die durch andere Handlungen (Mittel) verfolgt werden können. Wenn Ziele durch solche Mittel-Zweck-Beziehungen miteinander verbunden werden, entsteht ein Zielsystem oder eine Zielhierarchie. Voraussetzung für die Bildung einer Zielhierarchie ist, dass das Oberziel und das untergeordnete Ziel gleichgerichtet (komplementär) sind. Jedoch sind zwischen Zielen auch andere Beziehungen möglich. Es kann vorkommen, dass Ziele sich gegenseitig ausschließen oder behindern. In diesem Fall spricht man von konfliktären Zielen bzw. konkurrierenden Zielen oder von einem Zielkonflikt. Außerdem können Ziele zueinander neutral bzw. indifferent sein.

Der Begriff Zielvereinbarung bezeichnet eine Führungstechnik, bei der sich eine Führungskraft und ihr Mitarbeiter auf die Realisierung von Zielen der Organisation einigen.

### 3.4 Grundlagen der Kommunikation

Kommunikation ist der Austausch von Informationen. Es geht darum, dass Wissen, Erkenntnis oder Erfahrung durch gegenseitiges Geben und Nehmen zwischen Individuen ausgetauscht wird.

#### **Das erweiterte Kommunikationsmodell**

Grundsätzlich besteht eine Kommunikation aus drei Faktoren: dem Sender, dem Empfänger und der eigentlichen Nachricht. Eigentlich scheint Kommunikation recht einfach zu sein: Einer sagt etwas und geht davon aus, dass der andere es genauso versteht. Dies ist aber nicht immer der Fall. Probleme entstehen oft bei der Übermittlung der Nachricht, denn der Sender verpackt die Nachricht mit seinem persönlichen Zeichenvorrat. Das können verbale

---

<sup>22</sup> Vgl. Fedrigotty (2009), S.21.

und nonverbale Aussagen sein. Der Empfänger greift beim Auspacken der Nachricht seinerseits auf seinen eigenen Zeichenvorrat zurück, ebenfalls wieder verbal und nonverbal.

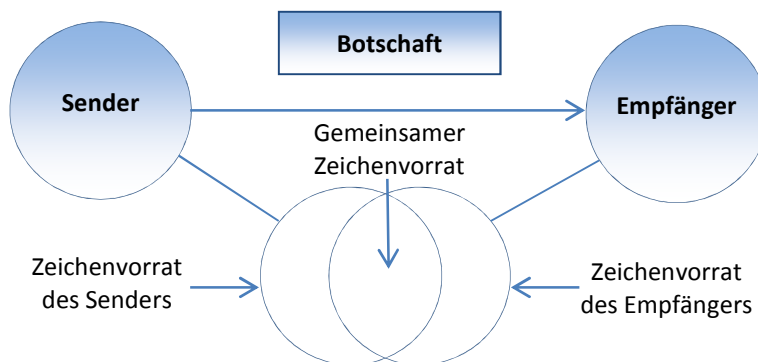


Abbildung 9: Das erweiterte Kommunikationsmodell<sup>23</sup>

Wichtig ist es daher durch aktives Zuhören, Nachfragen und gegenseitige Rückmeldungen (Feedback) von Sender und Empfänger diesen gemeinsamen Zeichenvorrat kontinuierlich zu erhöhen. So nimmt die Klarheit des Gesagten immer stärker zu und Fehlinterpretationen können vermieden werden.

### Nonverbale Kommunikation

Kommunikation ist also mehr als nur das gesprochene Wort. Nach der Theorie von *Paul Watzlawick (1921-2007), österreichischer Psychotherapeut, Philosoph und Autor*, kann man nie nicht kommunizieren. Auch schweigen, sich umdrehen und weggehen beinhaltet für den Gesprächspartner eine Nachricht. Neben dem gesprochenen Wort sind auch Mimik, Gestik, Körperhaltung, Sprechweise usw. an der Kommunikation beteiligt. Diese werden unter dem Begriff nonverbale Kommunikation zusammengefasst. Sie können ebenso wie die verbale Kommunikation zu einer Reihe von Missverständnissen führen.

### Vier-Ohren-Modell

*Friedmann Schulz von Thun (\*1944), deutscher Psychologe und Kommunikationswissenschaftler*, unterscheidet im Kommunikationsprozess zwischen Sach- und Beziehungsebene, Selbstoffenbarung und Appell. So entsteht das Bild vom „vierohrigen Sender und Empfänger“, dem sogenannten Vier-Ohren-Modell oder Vier-Seiten-Modell.

<sup>23</sup> Vgl. Mentzel, Grotzfeld, Haub (2010), S.17.

<b>Sender</b>	<b>Vier Ebenen einer Aussage</b>	<b>Empfänger</b>
Die reine Sachinformation die ich weitergebe	<b>Sachinhalt</b>	Die reine Sachinformation, die ich erfahre.
Informationen über mich selbst. Was ich glaube zu wissen und zu können. Was ich – bewusst oder unbewusst – über mich selbst preisgebe.	<b>Selbstoffenbarung</b>	Was der Sender über sich selbst preisgibt. Hintergründe, die der Sender mit der Nachricht gemeint und gewollt hat.
Welche Beziehung ich zum Empfänger habe, z.B. Wert-/Geringschätzung, Bevormundung, Über-/Unterordnung.	<b>Beziehung</b>	Wie sich der Sender mir gegenüber verhält, wie er mit mir spricht.
Wozu ich den Empfänger veranlassen will, was er tun oder unterlassen soll.	<b>Appell</b>	Zu was mich der Sender veranlassen will. Was ich tun, denken, fühlen soll.

Tabelle 1: Vierrohriger Sender und Empfänger

Probleme können entstehen weil z.B. je nach Tonfall, der Empfänger die Nachricht anders übersetzt als sie eigentlich gemeint war und dann entsprechend reagiert und/oder weil beim Empfänger ein bestimmtes „Ohr“ dominiert. Besonders häufig entstehen Kommunikationsprobleme auf der Beziehungsebene und verstärken sich, weil sich der Gesprächspartner mit den auf dieser Ebene verbundenen Gefühlen und Sichtweisen nicht auseinandersetzt. Dieser Effekt kann z.B. in Mitarbeitergesprächen wegen der bestehenden Hierarchieunterschiede noch verstärkt werden.

### **Selbsterfüllende Prophezeiung**

Auch die selbsterfüllende Prophezeiung ist von Paul Watzlawick beschrieben worden. Dabei geht es um das Phänomen, dass man etwas vorhersagt, und nur, weil man es vorhergesagt hat, tritt diese Situation auch tatsächlich ein. Wenn z.B. ein Vorgesetzter glaubt, dass kaum ein Mitarbeiter so zuverlässig ist wie er selbst, und er deshalb alle Arbeiten noch einmal selber kontrolliert, dann kann diese negative Grundeinstellung gegenüber den Mitarbeitern, dazu führen, dass diese verunsichert und entmutigt werden und aus diesem Grund dann auch Fehler machen. Der Kreis eskaliert weiter, denn die Einschätzung des Vorgesetzten hat sich bestätigt.

## Johari-Fenster

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Kommunikation ist die Selbst- und Fremdwahrnehmung. So werden Menschen von ihren Gesprächspartnern anders wahrgenommen, als sie sich selbst sehen. Untersuchungen von *Joseph Luft und Harry Ingham* haben in den 1950er Jahren zur Entwicklung des nach ihnen benannten „Johari-Fenster“ geführt, das jedem Menschen vier verschiedene Perspektiven zuordnet: Öffentlich, Geheim, Blinder Fleck und Unbekannt.

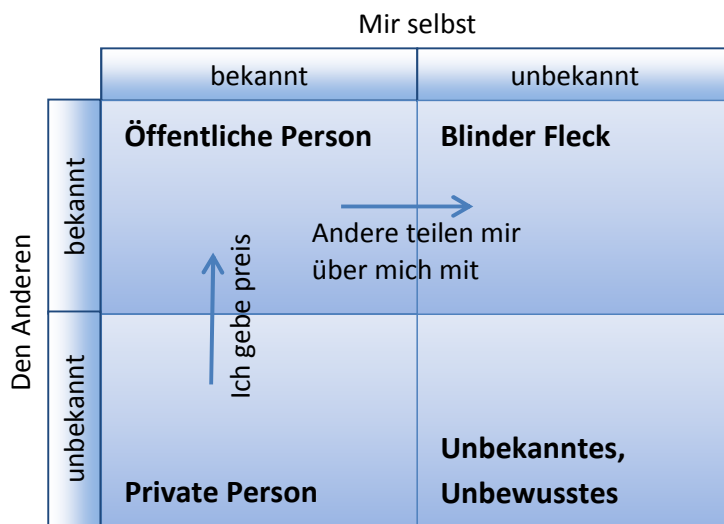


Abbildung 10: Das Johari-Fenster

Diese Darstellung zeigt die bewussten und unbewussten Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale zwischen einem Selbst und anderen oder einer Gruppe. Jeder Mensch hat demnach Eigenschaften, die sowohl ihm selbst als auch anderen bekannt sind (Öffentliche Person). Dann gibt es die Eigenschaften, die nur einem selbst bekannt sind (Private Person). Eine besondere Rolle spielen die Eigenschaften, die einem selbst unbekannt, dem anderen aber jedoch bekannt sind (Blinder Fleck). Dann gibt es noch Eigenschaften, die weder einem selbst noch dem Gesprächspartner bekannt sind (Unbekanntes, Unbewusstes).

Für das Kommunikationsverhalten bedeutet dies, dass man sich zunächst einmal bewusst sein muss, einen solchen „Blinden Fleck“ zu besitzen. Denn dieser ist häufig der Grund für Missverständnisse im Gespräch. Auch hier kann es durch die Gesprächstechnik „Feedback“

gelingen, diesen blinden Fleck zu verkleinern, Eigen- und Fremdbild einander anzunähern und so die Gesprächsführung zu optimieren.<sup>24</sup>

### 3.5 Interne Kommunikation

Interne Kommunikation in Unternehmen kennzeichnet zum einen eine Führungsfunktion, die mit Hilfe von Kommunikations- und Verhaltensmanagement ihre Organisation unterstützt. Als interne Kommunikation wird die verbale und nonverbale Kommunikation zwischen Angehörigen einer Organisation verstanden, mit dem Sinn und Zweck der Optimierung organisatorischer Abläufe (Effizienz), Informationsverbreitung (Transparenz), Austausch (Dialog) sowie Motivation und Bindung.

Unterschieden werden zudem die strukturelle interne Kommunikation entlang von Konzern-, Abteilungs- oder Teamstrukturen, Kommunikationsprozesse und -flüsse die die formelle Organisationskommunikation kennzeichnen. Darüber hinaus umfasst der Begriff der internen Kommunikation auch die informelle Kommunikation, also die aus Unternehmenssicht ungeplante Kommunikation (z.B. Gerüchte).<sup>25</sup>

Die Art der internen Kommunikation leitet sich meist aus dem Unternehmenskultur ab und sie kann ein wesentlicher Faktor für die Einstellung und Arbeitsleistung der Mitarbeiter und für den Erfolg des Unternehmens sein.

„Fehlende oder ein Zuviel an Kommunikation ist eine der Hauptbelastungen für Arbeitnehmer“ (Georg Wultsch, Arbeitsmediziner).

---

<sup>24</sup> Vgl. Mentzel, Grotzfeld, Haub (2010), S.21.

<sup>25</sup> Vgl. Gabler: interne Kommunikation (2012).

## 4 Ist-Analyse

Wie wichtig und auch entscheidend die Nutzung des Mitarbeiterpotentials ist, wurde mittlerweile augenscheinlich von den meisten Unternehmen erkannt. So gibt es kaum ein Unternehmensleitbild oder einen Verhaltenskodex der nicht den Mitarbeiter als eine der wichtigsten Säulen des Unternehmens beschreibt.

Zu diesem Thema gibt es unzählige Publikationen und Veranstaltungen. Auch in beinahe jedem Management Training ist die Nutzung des Mitarbeiterpotentials, die oft auch mit dem Begriff der „Mitarbeitermotivation“ umschrieben wird, ein zentrales Thema.

Es ist auch unumstritten dass die Ressource Mitarbeiter in den meisten Unternehmen einen wesentlichen Kostenfaktor darstellt. Umso wichtiger ist es das hier vorhandene Potential möglichst gut zu nutzen.

Unternehmen stehen damit vor der Herausforderung einerseits die „richtigen“ Mitarbeiter zu beschaffen, und andererseits diese so einzusetzen um zu einer bestmöglichen Zielerreichung zu gelangen.

Mithilfe des Personal-Controllings wird, auf Basis von Personal Ist-Daten und in Vorausschau auf prognostizierte Daten, eine Personal Planung, Steuerung und Kontrolle durchgeführt.

Es handelt sich hierbei jedoch nicht nur um eine Soll/Ist-Steuerung der Mitarbeiteranzahl und der Mitarbeiterqualifikation, sondern auch um die Nutzung des Potentials des einzelnen Mitarbeiters. Genau dieser Schwerpunkt kann aber im Zuge der quantitativen Aufgaben relativ leicht aus den Augen verloren werden.

### 4.1 Personal-Controlling mit Kennzahlen

Um die schwer überschaubare Menge im Unternehmen anfallenden Informationen aller Bereiche zu wenigen aussagekräftigen Größen zusammenzufassen, empfiehlt sich die Anwendung spezifischer Kennzahlen.<sup>26</sup> Auch im Personal-Controlling können auf Basis solcher Kennzahlen entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

Die Kennzahlen im Bereich des Personal-Controllings werden grundsätzlich von quantitativen und qualitativen Daten abgeleitet.

---

<sup>26</sup> Vgl. Schulte (2011), S4.

Zu den quantitativen Daten zählen z.B.:

- Personalkosten,
- Personalkapazitäten,
- Mitarbeiterzahlen,
- Produktivität,
- usw.

und zu den qualitativen Daten zählen z.B.:

- Mitarbeiterzufriedenheit,
- Leistungsbereitschaft,
- Betriebsklima,
- Innovationskraft und -bereitschaft,
- usw.

Es wird hierbei auch von operativem und strategischem Controlling gesprochen.<sup>27</sup>

Meist ist es einfacher Kennzahlen auf Basis von quantitativen Daten zu führen, da hier auch EDV Systeme wesentlich unterstützen können. Im Gegensatz dazu ist die Ermittlung und Wartung von qualitativ gestützten Kennzahlen um einiges schwieriger. Hier erfolgt die Datenermittlung großteils im Zuge von personengestützten Verfahren wie Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbeurteilungen, usw. Die Bewertung der Daten unterliegt damit zwangsläufig auch einer subjektiven Beurteilung. Eine weitere Schwierigkeit ist der Bezug der hier ermittelten Daten zu den Zielen des Unternehmens. So kann z.B. eine ermittelte Mitarbeiterzufriedenheit schwer in direkten Bezug zum Unternehmenserfolg gebracht werden.

Um hier aussagekräftige Daten zu erhalten ist einerseits ein entsprechender Zeitaufwand als auch eine Kompetenz in der Durchführung erforderlich.

Auf Grund dieser Schwierigkeiten und Komplexität des qualitativen Personal-Controllings wird diese Methode oft vernachlässigt und das Personal-Controlling fast ausschließlich auf Basis von quantitativen Daten gestützt.

Der Nachteil kann hier sein, dass vorhandene Potentiale der Mitarbeiter nicht erkannt werden und auch nicht genutzt werden.

---

<sup>27</sup> Vgl. Schulte (2011), S.114.



## 4.2 Führungsstil

Der Umgang mit dem Thema des Personal-Controllings hängt auch direkt mit dem Führungsstil des Unternehmens zusammen. Der Führungsstil wird als ein zeitlich überdauerndes und in Bezug auf bestimmte Situationen konsistentes Verhaltensmuster der Führungsperson beschrieben.<sup>28</sup>

Dieses generelle Führungsverhalten bringt zugleich auch die Grundeinstellung gegenüber den Mitarbeitern zum Ausdruck und kann einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben.

In der Literatur werden Führungsstile in unterschiedlichen Modellen und Dimensionen beschrieben. Eine sehr grobe Einteilung, die auch oft umschrieben wird, ist die Unterscheidung in:

- Autoritäre bzw. hierarchische Führung
- Demokratische oder auch kooperative Führung
- Laissez-faire-Führung

In Unternehmen mit einer autoritär ausgerichteten Führung wird auch das Personal-Controlling hauptsächlich auf quantitative Daten ausgelegt sein. Es werden harte Fakten analysiert und daraus Entscheidungen abgeleitet ohne die Mitarbeiter miteinzubeziehen. Es werden hier zwar sehr schnell Entscheidungen getroffen und die Richtung vorgegeben, aber vorhandene Potentiale der Mitarbeiter bleiben oft ungenutzt.

Im Gegensatz dazu werden in Unternehmen mit einer laissez-fairen ausgerichteten Führung den Mitarbeitern viele Freiheiten eingeräumt. Dies fördert zwar die Eigenständigkeit und Kreativität der Mitarbeiter, birgt aber die Gefahr von der Richtung zur Zielerreichung des Unternehmens abzuweichen.

Die Herausforderung im Unternehmen besteht darin das Potential des Mitarbeiters zu erkennen und zu nutzen, und diese aber auch auf die Ziele des Unternehmens abzustimmen. Das erfordert entsprechend kompetente Führungskräfte und eine kontinuierliche Pflege dieses Systems.

---

<sup>28</sup> Vgl. Kasper & Mayrhofer (2009), S52.

Auch auf Grund dieses Aufwandes ist man in der Realität häufig damit konfrontiert, dass Entscheidungen größtenteils auf Basis von systemgestützten, quantitativen Daten abgeleitet werden. Mitarbeiter werden dabei selten eingebunden und Entscheidungen werden auf Basis dieser vorhandenen und nachvollziehbaren Daten begründet. Häufig wird so eine kooperative Führung, unbewusst oder bewusst, vorgespielt, Entscheidungen aber hierarchisch umgesetzt.

Eine eventuell alternativ mögliche, längerfristige Strategie bleibt dabei oft unerkannt und ungenutzt.

#### 4.3 Anreizsysteme

Ein häufig eingesetztes Instrument um Mitarbeiter zu steuern sind Anreizsysteme (engl. incentive systems). Es wird hier von immateriellen und materiellen „Anreizen“ (Zugeständnissen, Leistungen) gesprochen, die für den Mitarbeiter einen subjektiven Wert besitzen.

Mit Anreizsystemen werden mehrere Ziele parallel verfolgt. So sollen einerseits Mitarbeiter dazu bewegt werden definierte Ziele zu erreichen. Und es wird auch versucht durch solche Systeme die „Motivation“ der Mitarbeiter für die Erreichung dieser Ziele zu erhöhen. Und falls eine Zielerreichung nicht in vereinbarter Form erfolgt entfällt für das Unternehmen der Aufwand für das vereinbarte Zugeständnis, wodurch somit ein teilweiser Risikotransfer auf den Mitarbeiter erfolgt.

Die verbreitetste Form eines solchen Anreizsystems ist eine ergebnisorientierte Vergütung, die zusätzlich zum vereinbarten Grund-Entgelt vereinbart wird. Es wird hier auch von Prämien- oder Bonussystem gesprochen. Solche Prämienysteme sind in den verschiedenen Unternehmenstypen und Tätigkeitsfeldern in unterschiedlichsten Formen gängig. Oft bilden hier eindeutig messbare Daten und Kennzahlen die Basis solcher Vereinbarungen. So kann z.B. für einen Verkaufsmitarbeiter eine bestimmte monatliche Prämienzahlung, direkt abhängig vom Erreichen eines bestimmten Auftragseinganges, vereinbart sein.

Solche Anreizsysteme sind auf den ersten Blick durchaus nachvollziehbar und logisch begründbar. Es besteht aber die Gefahr dass unnötig Energie darauf gelegt wird Prämienvereinbarungen zu erreichen anstatt mögliche Potentiale auszuschöpfen oder eventuell längerfristig sinnvollere Ziele zu verfolgen und zu erreichen. Die „Zwei-Faktoren-

Theorie“ von *Frederick Herzberg* (siehe Kapitel: 3.1.2.2-*Herzbergs Zwei-Faktoren-Modell*) beschreibt, dass solche finanziellen Anreize „Hygienefaktoren“ sind, die dabei helfen dass Mitarbeiter nicht unzufrieden werden, diese aber nicht die innere Motivation steigern.

### Motivationslücke

Ein weiterer wesentlicher Kritikpunkt an Anreizsystemen ist die Annahme dass Mitarbeiter nur deren mögliche Leistung voll erfüllen wenn sie durch Anreize dazu bewegt werden. Es wird hier sozusagen von einer „Motivationslücke“ ausgegangen die nur durch einen Bonus geschlossen werden kann.

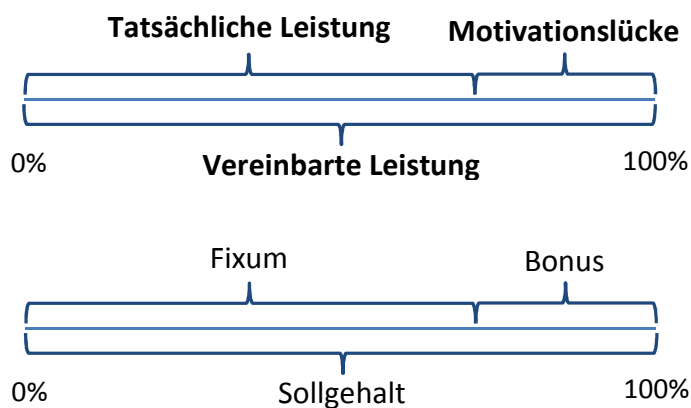


Abbildung 11: Bonussystem - Verdacht Motivationslücke nach Sprenger

*Reinhard K. Sprenger* spricht dazu in seinem Buch „Mythos Motivation“ bei einem Bonussystem von einer „negativen Verdachtsstrafe“.

„Leistungsbezogenes Einkommen“ heißt es, „Misstrauensorientiertes Einkommen“ meint es.<sup>29</sup>

Mittlerweile zeigen viele Erfahrungen dass Mitarbeiter selbst aus verschiedenen Gründen Anreizsystemen eher ablehnend gegenüberstehen. So meint z.B. *Herr Alfred Janes (Professor für Industriebetriebslehre und Organisationsentwicklung)* auf Grund seiner langjährigen Erfahrung, dass ziemlich „alle Belegschaften dieser Welt“ sich, wenn sie mitentscheiden könnten, auf die sichere Seite stellen würden. Statt eines optionalen, unsicheren „Mehr“ lieber weniger und das dafür kontinuierlich.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Vgl. Sprenger (2010), S.100.

<sup>30</sup> Vgl. Janes (2012), S.37.

#### 4.4 Konsequenzen

Durch ein Personal-Controlling, das ausschließlich operativ ausgerichtet und auf quantitative Daten beruht, kann langfristig genau das Gegenteil von dem erreicht werden, was eigentlich erreicht werden möchte.

Das Personal-Controlling auf Basis der sogenannten „harten Fakten“ ist durchaus sinnvoll und auch in einem gewissen Maß auch erforderlich. So muss z.B. klarerweise darauf geachtet werden, dass ausreichend und richtig qualifizierte Mitarbeiter eingesetzt werden, und es muss die Kostensituation im Auge behalten werden. Wird das Personal-Controlling jedoch ausschließlich auf diese Themen ausgerichtet so sind Konsequenzen wahrscheinlich.

Werden nur harte Personal-Kennzahlen ausgewertet und Entscheidungen auf deren Basis getroffen, ohne die Ursachen und Beweggründe zu analysieren und zu hinterfragen, so kann der Erfolg solcher Entscheidungen oder Maßnahmen komplett ausbleiben – oder sogar in die falsche Richtung wirken.

Durch mangelnde Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse oder durch zu wenig an interner Kommunikation, speziell in Bezug auf Entscheidungen, kann die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und mit der eigenen Arbeit sinken. Das hat dann meist auch ein Sinken der Arbeitsleistung zur Folge.

##### **Innere Kündigung**

Eine Ausprägung davon kann die sogenannte „Innere Kündigung“ oder die Protestform „Dienst nach Vorschrift“ sein. Die innere Kündigung ist der bewusste Verzicht auf Engagement und Eigeninitiative eines Mitarbeiters. Der Mitarbeiter hat sich innerlich vom Unternehmen verabschiedet, behält aber seinen Arbeitsplatz bei. Als entscheidender Anlass für die innere Kündigung werden auf allen Hierarchiestufen Führungsfehler angesehen. Daneben werden Probleme mit Kollegen, die Unzufriedenheit mit dem Entgelt oder eine Fehleinschätzung der eigenen Person häufig als Ursachen genannt.<sup>31</sup>

Eine solche Entwicklung hat oft, nicht nur die Konsequenz, dass das mögliche Potential eines Mitarbeiters nicht genutzt wird, sondern es kann sich im Unternehmen ausbreiten. Das Arbeitsklima kann sich verschlechtern, die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung

---

<sup>31</sup> Vgl. Mentzel, Grotzfeld, Haub (2010), S.86.

kann sinken, das Vertrauen in Kollegen, Vorgesetzte und in das Unternehmen kann sich verschlechtern, usw.

Durch eine solche Entwicklung entstehen erheblichen Schwierigkeiten und Kosten und es kann dadurch sogar die Existenz von Unternehmen gefährdet werden.

## 5 Qualitative Orientierung

Über Jahrzehnte hinweg bestand die Hauptaufgabe der Unternehmensführung darin, die finanzielle Seite des Unternehmens zu managen, für Eigen- und Fremdkapitalgeber da zu sein. Wie schon erwähnt wird sich diese Prioritätensetzung in Zukunft dramatisch verschieben. Der neue strategische Engpass für zukünftiges profitables Wachstum besteht nicht in der Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln, sondern von Wissen und Talenten.

Die Unternehmensführung wird damit in gewisser Weise zur Personalabteilung und muss sich auch mehr und mehr mit Fragen der Wissensgewinnung, Wissenssicherung und Wissensweitergabe auseinandersetzen. Diese Fragen sind nicht in erster Linie mit finanziellen Mitteln lösbar sondern verlangen ein ganz neues Qualifikationsprofil, das heutige Top-Manager nur bedingt mitbringen.

Es geht darum Mitarbeiter und Wissensträger zum Kommen und auch zum Bleiben bewegen zu können. Dabei spielen neben dem Gehalt immer mehr immaterielle Faktoren wie Reputation eines Unternehmens herausfordernde Tätigkeit eine große Rolle. Auch der Grad der Selbständigkeit fördert das Bleiben. Übermäßige Kontrolle, Misstrauen und ein schlechtes Verhältnis zum Vorgesetzten fördern hingegen die Fluktuation, genauso wie mangelnde Aufstiegs- und Karrierechancen beziehungsweise eine als unausgewogen wahrgenommene Work-Life-Balance.<sup>32</sup>

In einer Welt der Globalisierung, zunehmender Unsicherheit und des rasanten Wandels wird es nicht mehr möglich sein, ein Unternehmen von oben zentral zu steuern. Die Verantwortung der Führungskraft ist es nicht, alles zu wissen, sondern die richtigen Entscheidungen zu treffen. Genau dies verlangt aber nach Bescheidenheit und Realitätssinn in Bezug auf das eigene Wissen. Deshalb können wir heute beobachten, dass erfolgreiche Organisationen ihren strategischen Wettbewerbsvorteil durch Änderung des gesamten Management- und Führungssystems erreichen. Weniger Kontrolle und mehr Selbstverantwortung führen zu nachhaltigem Erfolg. In dieser Wissensgesellschaft werden wir deshalb als Erstes unser Weltbild einer Führungskraft verändern müssen, die bis heute häufig als allwissender Held an der Spitze eines Unternehmens gesehen wird und von dort aus das gesamte Unternehmen beeinflusst und kontrolliert. Weisungen von oben nach

---

<sup>32</sup> Vgl. Güldenberger (2012), S.10.

unten, selbst wenn sie tatsächlich umgesetzt werden, verstärken ein Klima der Angst, des Misstrauens und des internen Wettbewerbes, was wiederum die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zum gemeinsamen Lernen reduziert. Direktiven von oben führen zur Befolgung aber nicht zu mehr Bindung und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Nur diese echte Identifikation schafft aber die Grundlage für den Mut, die Vorstellungskraft, die Geduld und die Konsequenz, die notwendig sind um solche Lern- und Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen.

Auch die „Zwei-Faktoren-Theorie“ von *Frederick Herzberg* (siehe Kapitel: 3.1.2.2-Herzbergs Zwei-Faktoren-Modell) beschreibt dass der Sinn des Arbeitsinhaltes und ein hoher Grad der Selbstverantwortung echte „Motivatoren“ für Mitarbeiter sind.

Im Personal-Controlling ist es daher entscheidend Instrumente zu finden und zu nutzen die genau diese Themen gezielt ansprechen und gemeinsam mit dem Mitarbeiter Möglichkeiten und Wege für einen beiderseitigen Erfolg erarbeiten.

Bei quantitativ orientierten Instrumenten geht es darum, Verhalten in Form von Modellen, Zusammenhängen und zahlenmäßigen Ausprägungen möglichst genau zu beschreiben und auch evtl. vorhersagbar zu machen. Es wird so z.B. versucht die Ist-Situation im Unternehmen im Personalbereich zahlenmäßig darzustellen und eine zeitliche Veränderung sichtbar zu machen. Beispiele dafür sind die Personalkostenstrukturanalyse, verschiedene Kennzahlensysteme oder auch die Budgetierung.

Im Vergleich zu quantitativen Methoden zeichnet sich der qualitative Ansatz durch wesentlich größere Offenheit und Flexibilität aus. So ist z.B. in einigen Arten der Befragung, gerade die Subjektivität des Beobachteten und des Beobachters interessant. Es können Möglichkeiten entstehen die tatsächlichen Beweggründe und Einstellungen zu hinterfragen und es können die richtigen Maßnahmen erfolgen um eine Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen zu ermöglichen.

## 5.1 Vermeidung von Demotivation

„Die Motivationslücke existiert grundsätzlich nicht!“ (siehe Kapitel: 4.2-Führungsstil: *Motivationslücke*) Und es ist folgenreich diese verhaltensbiologische Tatsache zu

ignorieren.<sup>33</sup> Ergebnisse aus der Verhaltensforschung zeigen dass Menschen hohe Aktionspotentiale haben, die ausgebaut werden wollen – wenn sie nicht in Aggression und Langeweile umschlagen sollen. Problemlösend-erkundendes Verhalten, Neugierig-Sein charakterisiert unsere wahre Wesensart. Unsere Neugier aktivieren, Entdeckerfreude und Lust am Funktionieren spüren – das wollen wir. Man könnte auch sagen „Menschen sind ursprünglich motiviert“ oder „Die Motivation des Einzelnen ist die natürliche Ordnung der Dinge“. Diese treibende Kraft im Handeln des Menschen ist auch in der Bedürfnistheorie von Maslow beschrieben (siehe Kapitel: 3.1.2.1-Maslows Bedürfnispyramide)

Die Praxis zeigt aber dass es Gründe geben muss, die diese ursprüngliche Motivation schwächt oder zerstört, sind doch die Scharen demotivierter Mitarbeiter unübersehbar.

Die Motivation scheint von außen beeinflussbar zu sein. Wie oft stellen sich Führungskräfte die Frage, wie sie die ganze Arbeitskraft ihrer Mitarbeiter erhalten und wie sie ihre Mitarbeiter zu mehr Leistung motivieren können. Genügend Anbieter haben „Mitarbeitermotivation“ als Thema für ihre Seminare und Workshops entdeckt. Gibt man dieses Stichwort z.B. als Suchbegriff im Internet ein, erhält man bei Google ca. 530.000 Treffer zu diesem Thema.

Die zentrale Frage ist aber „Was sind die Ursachen für demotivierte Mitarbeiter?“ und sind die verschiedenen Motivationstechniken und Motivationsbemühungen wirklich in der Lage die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters zu steigern.

Legt nicht jeder Motivationsversuch den Verdacht nahe, dass der Mitarbeiter nicht seine volle mögliche Leistung erbringen möchte. Durch dieses Misstrauen an die Leistungsbereitschaft kann aber genau diese Motivationslücke erst entstehen oder vergrößert werden. (siehe Kapitel: 3.4-Grundlagen der Kommunikation: Selbsterfüllende Prophezeiung)

Reinhard K. Sprenger, einer der renommiertesten Managementautoren Deutschlands, schreibt in seinem Buch „Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse“

**„Alles Motivieren ist Demotivieren“<sup>34</sup>**

---

<sup>33</sup> Vgl. Sprenger (2010), S.173.

<sup>34</sup> Vgl. Sprenger (2010), S.176



Das Motivieren zielt auf die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters. Die Leistungsbereitschaft kann aber nur vom Mitarbeiter selbst kommen und nicht von Führungskräften gesteuert werden. Für die Erbringung der Leistung sind aber auch die Leistungsfähigkeit und die Leistungsmöglichkeit genauso entscheidend. Ist ein Mitarbeiter nicht fähig oder fehlen die Möglichkeiten die geforderte Leistung zu erbringen, so werden Motivierungsversuche nichts an dieser Tatsache ändern. Im Gegenteil: Es wird auch die vorhandene Leistungsbereitschaft zerstört.

Für Führungskräfte scheint es daher zielführender zu sein mehr Energie in die Sicherstellung der Fähigkeiten und Möglichkeiten zur Leistungserbringung zu stecken als in die Verbesserung der Leistungsbereitschaft, und dem Mitarbeiter seine Leistungsbereitschaft zu glauben.

## 5.2 Ziel- bzw. Leistungsvereinbarung

Um erfolgreich zu sein müssen im Unternehmen Alle – am übergeordneten Unternehmensziel ausgerichtet – in dieselbe Richtung arbeiten. Ein wesentliches Recht – und Pflicht! – der Führungskraft hierfür ist es, klare Forderungen zu stellen, Vereinbarungen zu treffen und diese zu kontrollieren. Das verlangt eine offene Kommunikation. Und Das gibt auch dem Mitarbeiter Klarheit über den Sinn und die Erwartungshaltung der Leistungserbringung.

### 5.2.1 Für Ziele sorgen

„Nachdem wir das Ziel aus unseren Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“

*Mark Twain (1835-1910), amerikanischer Schriftsteller.*

Der erste Schritt, damit Mitarbeiter begeistert werden können, sich im Unternehmen mit ihrer ganzen Kraft einzubringen, liegt im Finden und Formulieren der jeweiligen Ziele. Einsatzbereitschaft und Engagement kann nur dann gefordert werden, wenn alle Beteiligten wissen, worum es geht. Ziele sind eine wichtige Voraussetzung des Unternehmenserfolgs und die Motivation der Mitarbeiter da sie

- den Blick auf die angestrebten Ergebnisse lenken,
- die Kräfte im Unternehmen bündeln,
- Fortschritte erkennen lassen und

- Sinn vermitteln.<sup>35</sup>

Nur wer weiß, wohin er will, kann zwischen den vielen möglichen Wegen den jeweils besten auswählen.

Der Zielfindungsprozess erfolgt stufenweise in mehreren Schritten. Ausgehend von der Unternehmensvision wird die Unternehmensstrategie in Ziele der nachgeordneten Ebenen transformiert, um so die Leistungsbeiträge der Einzelnen zu definieren. Jedem Mitarbeiter muss klar sein, was das Unternehmen an Leistungen erbringen muss, um sich im Wettbewerb durchzusetzen bzw. was das für ihn und seinen Wertschöpfungsbeitrag bedeutet. Unternehmenssicherung und Leistungsverbesserung der Mitarbeiter werden erst dadurch ermöglicht.<sup>36</sup>

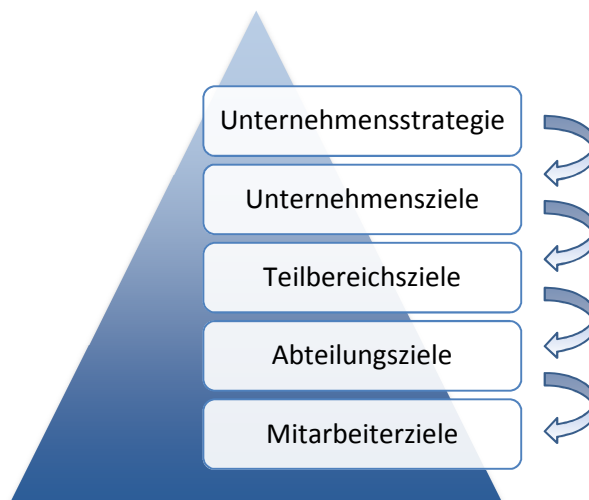


Abbildung 12: Prozess der Zielfindung

Beim Einigen auf Ziele ist es abhängig vom Mitarbeiter ob diese gemeinsam definiert und vereinbart werden oder ob man übergeht, von Seiten der Führungskraft für Ziele zu sorgen.<sup>37</sup> Gemeint ist damit die mitarbeiterspezifische Definition von Zielen, d.h. Zielvorgaben für manche Mitarbeiter vorab festzulegen oder Zielvereinbarungen mit dazu „fähigen“ Mitarbeitern (Reifegrad) gemeinsam zu treffen.

Je nach Intention und beabsichtigter Veränderung von Arbeits- und Leistungsprozessen können im Rahmen des Zielfindungsprozesses verschiedene Arten von Zielen unterschieden werden.

<sup>35</sup> Vgl. Jetter (2000), S.84ff.

<sup>36</sup> Vgl. Lang (2004), S.81.

<sup>37</sup> Vgl. Malik (2006), S.176ff.

Erhaltungsziele (Ressourcenziele) sind Routineziele, die sich auf regelmäßige Arbeitsergebnisse und den optimalen Ressourceneinsatz im operativen Tagesgeschäft beziehen. Gestaltungsziele (Leistungsziele) beschreiben im Wesentlichen Umsatz- (Ertrags-) ziele Innovationsziele, wie z.B. die Einführung von neuen Abläufen, Neuorganisation von Prozessen, usw. Persönliche Entwicklungsziele dienen der fachlichen und persönlichen Qualifikationsentwicklung des Mitarbeiters sowie der Entfaltung der Potentialreserven. Verhaltensziele beziehen sich auf das persönliche Verhalten des Mitarbeiters gemäß seinem Berufsbild und beschreiben das erwünschte Endverhalten.

### 5.2.2 Formulierung

Im Rahmen der Zieldefinition bzw. des Zielbildungsprozesses sind inhaltliche Faktoren zu berücksichtigen um eine sinnvolle Umsetzung (Operationalisierung) zu gewährleisten. Es ist dabei wesentlich bei der Formulierung den Inhalt, das Ausmaß und den Zeitbezug einzubeziehen. Ziele sollen nicht einengen sondern Orientierung geben.

Der „Zielinhalt“ gibt an was als Ergebnis (Endresultat) nach Ablauf eines bestimmten Zeitraumes bzw. zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden soll.

Das „Zielausmaß“ besagt anhand welcher Kriterien die Zielerreichung gemessen werden kann bzw. wann ein Ziel im erwarteten Ausmaß als erreicht gilt.

Der „Zeitbezug“ definiert den Zeitraum oder Zeitpunkt bis wann das Ziel realisiert werden soll.

### SMART-Regel

Zur Operationalisierung von Einzelzielen hat sich die SMART-Regel durchgesetzt. Diese Regel wurde erstmals von *Peter F. Drucker (1956)* in seinem Buch über Management by Objectives (MBO, Management durch Zielvorgaben) umrissen (siehe Kapitel: 3.2-Mitarbeiterführung). Nach Drucker wird durch die SMART-Methode die Gültigkeit der Zielsetzung überprüft.<sup>38</sup>

Die S.M.A.R.T.-Regel beinhaltet folgende Punkte:

S	„specific“	„spezifisch“	Konkrete Angaben zu den vereinbarten Ergebnissen
M	„measurable“	„messbar“	Beobachtbar und möglichst gut messbar
A	„attainable“	„erreichbar“	Erreichbar aber auch herausfordernd und aktiv beeinflussbar

<sup>38</sup> Vgl. Drucker (1998).

R	„realistic“	„realistisch“	Realistisch und umsetzbar
T	„timed“	„terminiert“	Klare zeitliche Festlegung für die Zielerreichung

Tabelle 2: SMART - Zieleigenschaften nach Drucker

Es gibt auch abweichende Auflösungen für das Synonym SMART. So wird im „SMART-Goals-System“ von *Hersey, Blanchard und Johnson* anstelle von „realistic“ die Eigenschaft „relevant“ verwendet. D.h. das Ziel ist für die ausgeübte Tätigkeit erfolgswirksam, es dient sozusagen der Organisation und der Unternehmensstrategie.

Ein Ziel ist spezifisch formuliert, wenn klar ist um welche Erfolgsparameter es geht. Was soll sich verändern? Die detaillierte und exakte Aussage was erreicht werden soll ist zu definieren. Bei unspezifischen Formulierungen kann es zu Missverständnissen und Ärger kommen.

Messbar wird ein Ziel durch eindeutige Kriterien über den Grad der Zielerreichung. Es wird konkret festgelegt unter welchen Voraussetzungen eine Zielerfüllung vorliegt.

Zuverlässigkeit, Nachvollziehbarkeit, Eindeutigkeit und Transparenz der Messkriterien sind wichtig um Ungerechtigkeiten bei der Zielerreichung zu vermeiden. Messbarkeit gibt Orientierung und zeigt Abweichungen vom Plan. Sind Unregelmäßigkeiten erkennbar, kann nachgesteuert werden.

Die Einbeziehung (Partizipation) des Mitarbeiters bei der Zielvereinbarung ist laut *Edwin A. Locke* motivierender, wie deren Vorgabe.<sup>39</sup> Durch Akzeptanz der Ziele sieht der Mitarbeiter diese als seine eigenen an. Sinnvoll ist also Erfahrung und Wissen beider in die Zielvereinbarung einfließen zu lassen. Daraus resultiert häufig eine effektive Zielerreichung und Zielkonflikte können reduziert werden.

Hilfreich ist es das Ziel positiv zu formulieren, wodurch die Motivationskraft erhöht werden kann. Die vereinbarten Ziele dürfen auch den Wertvorstellungen des Mitarbeiters nicht widersprechen.

Ein weiterer wesentlicher Punkt für erfolgreiche Zielvereinbarungen ist es, wenn es zwischen den Unternehmenszielen und den persönlichen Zielen des Mitarbeiters zu einer weitgehenden Deckung bzw. zu keinem Zielkonflikt kommt. Eine solche

<sup>39</sup> Vgl. Locke (1990), S.17.

Zielübereinstimmung kann sich insbesondere fördernd auf die intrinsische Motivation des Mitarbeiters auswirken.

Durch anspruchsvolle und realistische gemeinsam vereinbarte Ziele kann sich die Leistung des Mitarbeiters erhöhen. Eine realistische Zielformulierung erfordert die Berücksichtigung des Schwierigkeitsgrades zur Zielerreichung. Bei Über- oder Unterforderung besteht die Gefahr, dass sich die Motivation entsprechend verringert.

Der Mitarbeiter muss durch sein Verhalten die Ziele aktiv beeinflussen können.

Bei der Terminierung ist der Zeitraum (mit Anfangs und Endtermin) oder der Zeitpunkt anzugeben. Es wird also genau festgelegt wann der Soll-Zustand (das Ergebnis) erreicht sein soll. Auch Zwischenziele werden mit konkreten Terminen versehen.

Zusätzlich müssen auch die Rahmenbedingungen in Betracht gezogen und die entsprechenden Ressourcenplanungen durchgeführt werden, da die Ziele eng mit den Mitteln zu deren Erreichung verwoben sind.<sup>40</sup>

Es ist auch möglich Konsequenzen bei Erreichen oder Nichterreichen von Zielvereinbarungen zu vereinbaren. Es gibt hier Möglichkeiten wie z.B. gekoppelte Gehaltsprämien, Sachprämien, Firmenauto, Aufstiegsvereinbarungen, usw. Solche Anreize finanzieller oder nicht finanzieller Natur werden auch als Incentives bezeichnet. Wichtig ist hierbei eine gute Relation zwischen dem erzielten Nutzen der Vereinbarung und der sogenannten Prämie zu finden. Auch eine unternehmensweit möglichst gerechte Prämienpolitik ist für langfristig erfolgreiche Vereinbarungen zielführend.

Es ist aber nicht zwingend notwendig – wenn überhaupt sinnvoll? – Zielvereinbarungen mit Anreizen zu kombinieren (siehe Kapitel: *4.3-Anreizsysteme*)

Zusammenfassend kann für die Zielformulierung folgende Checkliste hilfreich sein.

1. Was ist das beabsichtigte Resultat einer Tätigkeit (z.B. ein Endprodukt, eine beobachtbare Verhaltensänderung usw.)?
2. Kann das Resultat gemessen werden bzw. ist die Erreichung des Zieles auch kontrollierbar?
3. Steht das Ziel in Einklang mit den Unternehmenszielen?

---

<sup>40</sup> Vgl. Malik (2006), S.185.

4. Steht das Ziel im Widerspruch mit anderen Zielen? Gibt es Zielkonflikte? (Eventuell mit persönlichen Zielen des Mitarbeiters)
5. Ist das Ziel auch realisierbar?
6. Ist das Ziel auch anspruchsvoll bzw. herausfordernd?
7. Ist das Ziel positiv formuliert?
8. Ist das Ziel relevant für die Gesamtstrategie?
9. Was passiert wenn das Ziel erreicht bzw. nicht erreicht wird?
10. Sind bei der Zielformulierung auch die Rahmenbedingungen berücksichtigt worden?
11. Sind alle Beteiligten mit der Zielsetzung einverstanden?
12. Können sich alle Beteiligten mit den Zielen identifizieren?

Tabelle 3: Checkliste für die Zielformulierung

### 5.3 Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch

Eines der wichtigsten Instrumente der Mitarbeiterführung ist das regelmäßige Mitarbeitergespräch. Es dient der Verbesserung des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses, fördert Offenheit und gegenseitiges Verständnis und erleichtert die Zusammenarbeit. Die meisten Mitarbeiter erwarten, dass der Vorgesetzte mit ihnen spricht: über ihre Ziele, ihre Aufgaben, ihre Leistungen, ihre Stärken und ihre Schwächen.<sup>41</sup>

Das Mitarbeitergespräch ist in der Regel ein Vier-Augen-Gespräch, welches zwischen dem direkten Vorgesetzten und dem Mitarbeiter stattfindet. In Einzelfällen kann es vorkommen, dass der Vorgesetzte oder der Mitarbeiter eine weitere Person zum Gespräch hinzuzieht (z.B. ein höherer Vorgesetzter, ein Mitarbeiter der Personalabteilung, ein Mitglied des Betriebsrates).

Meist werden im Zuge des Mitarbeitergespräches auch Ziele und daraus resultierende Leistungsbeiträge vereinbart.

Das Mitarbeitergespräch kann als systematisches und in regelmäßigen Abständen, häufig jährlich, durchgeführtes „Innehalten“ verstanden werden. Es sollte losgelöst vom Alltagsstress einen Rückblick auf die bisherigen Arbeitsleistungen und -ergebnisse ermöglichen sowie einen Vorausblick für die zukünftigen Ziele und Tätigkeiten generieren. Die oberste Priorität ist dabei die Schaffung und Stärkung eines Vertrauensklimas zwischen

<sup>41</sup> Vgl. Mentzel, Grotzfeld, Haub (2010), S.8.

Mitarbeiter und Führungskraft.<sup>42</sup> Das Mitarbeitergespräch gleicht einerseits auch der Erstellung einer Mitarbeiterbilanz über das bisherige Leistungsverhalten und dessen Korrelation mit den Unternehmenszielen, und andererseits der Erarbeitung eines Investitionsplans über den zukünftigen Einsatzes der Mitarbeiterleistung.

### 5.3.1 Gesprächsbestandteile

Der Kommunikationsprozess vereinigt in sich zwei wesentliche Aspekte: der Leistungskomponente und der Entwicklungskomponente.

Unter der Leistungskomponente wird das bisherige Leistungsverhalten bewertet und es werden darüber adäquate Rückmeldungen gegeben. Gegebenenfalls werden Hauptaufgaben und Tätigkeiten des Mitarbeiters überdacht und modifiziert. Und es werden neue Zielvereinbarungen operationalisiert.

In der Entwicklungskomponente werden die Stärken und Qualifikationsdefizite des Mitarbeiters festgestellt. Es werden Eignungsschwerpunkte des Mitarbeiters besprochen und neue Einsatzfelder definiert. Und es werden Entwicklungsmaßnahmen geplant um den notwendigen Qualifizierungsprozess zu unterstützen.



Abbildung 13: Bestandteile des Mitarbeitergesprächs

Ein eigenständiges Gespräch in dem es nur um Zielvereinbarungen geht, ist eine Alternative die Vor- und Nachteile hat. Sinnvoll mit Hinblick auf eine gute Zielerreichung ist es aber Qualifizierungsmaßnahmen und Zielvereinbarungen miteinander zu verbinden.

<sup>42</sup> Vgl. Fisher, Ury, Patton (1997), S.50.

Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche bedürfen eines intensiven und zeitaufwendigen Dialogs zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter.

### 5.3.2 Vorbereitung

Um ein solches Mitarbeitergespräch auch wirkungsvoll durchzuführen bedarf es einer ausreichenden Vorbereitung. Eine gute Vorbereitung hat großen Anteil am Erfolg von Zielvereinbarungen und deren Erreichung. Schlecht vorbereitete bzw. unprofessionell geführte Gespräche können viel Schaden anrichten. Die Vorbereitung gestaltet sich in den Unternehmen unterschiedlich. Es gibt z.B. Gesprächsleitfäden oder Formulare zum vorherigen Ausfüllen. Mittels schriftlicher Vorarbeit und ohne Zeitdruck können sich die Beteiligten gut auf das Gespräch einstellen. Wichtige Themen können so für den Einzelnen besser vertieft werden. Unterstützung und Orientierung ermöglicht effiziente und effektive Gespräche. Wichtig ist auch eine entsprechende organisatorische Vorbereitung um die richtigen Rahmenbedingungen für das Gespräch zu schaffen. Hierzu zählt die rechtzeitige Terminvereinbarung, einen ausreichenden Zeitraum ohne Störungen zu planen und auch eine entsprechende Örtlichkeit auswählen.

In der Vorbereitungsphase der Führungskraft sollten Ressourcen, Kompetenzen und etwaige Qualifizierungsmaßnahmen, die zur Zielerreichung des Mitarbeiters nötig sind, Beachtung finden.

Wie in Kapitel 5.2.2-*Formulierung* beschrieben ist es möglich Zielvereinbarungen mit Anreizen zu kombinieren. Es ist sinnvoll sich rechtzeitig Gedanken zu den Auswirkungen, bei Zielerfüllung oder -verfehlung zu machen. So sollten Anreize individuell nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter differenziert werden (siehe Kapitel: 3.1-*Grundlagen der Motivation*). Ist der Verhandlungsspielraum der Führungskraft durch feststehende Rahmenbedingungen eingeschränkt sollte dies am Gesprächsanfang deutlich werden.

Das Mitarbeitergespräch ist ein Zweckgespräch, das mit einer ganz bestimmten Absicht geführt wird. Je mehr Klarheit über das verfolgte Ziel besteht, umso besser kann die Gesprächsführung darauf ausgerichtet werden und umso leichter kann überprüft werden, ob das Ziel auch erreicht wurde.



Verfügt der Mitarbeiter über den nötigen Reifegrad (siehe auch Kapitel: 5.2.1-Für Ziele sorgen) und die notwendigen Informationen, kann er auch im Vorfeld selbst Zielvorstellungen vorbereiten.<sup>43</sup>

### 5.3.3 Durchführung

Die Verantwortung für den Gesprächsablauf liegt beim Vorgesetzten. Er verfügt meist über die größere Erfahrung und hat darauf zu achten, dass die grundlegenden Regeln der Gesprächsführung eingehalten werden. Vom Vorgesetzten hängt es letztlich ab, ob ein wirkliches Gespräch geführt wird, oder ob lediglich verschiedene Gesprächstechniken abgespult werden.

Die Durchführung des Gespräches beinhaltet entsprechend der unter *Abbildung 13: Bestandteile des Mitarbeitergesprächs* beschriebenen Bestandteile, im Wesentlichen folgende Phasen:

- **Rückschau bzw. Rückmeldungen zu den Leistungen des Mitarbeiters der zurückliegenden Periode**
- **Gemeinsame Zielvereinbarung für die kommende Periode**
- **Planung entsprechender Entwicklungsmaßnahmen**

Beim Gespräch gilt es einen konstruktiven Dialog und Austausch von Argumenten zur Rückschau und Zielvereinbarung sicherzustellen. Aus diesem Grund ist es wichtig dem Mitarbeiter seine Wertschätzung zu zeigen und den Stellenwert des Gespräches deutlich zu machen.

Hierbei ist der Vorgesetzte auch gefordert Ängste oder Vorbehalte des Mitarbeiters abzubauen. Dies erfordert eine hohe Führungs- und Dialogfähigkeit des Vorgesetzten. Wichtig ist dem Mitarbeiter die eigenen Überzeugung und Erwartungen zu vermitteln. Wesentlich für die Inspiration des Mitarbeiters ist es, wenn dieser die Begeisterung der Führungskraft spürt.

Hierbei ist aber die eigene Motivation bzw. die Einstellung der Führungskraft entscheidend.

„Nur wer selbst brennt, kann Feuer in anderen entfachen.“

*Augustinus von Hippo auch Aurelius Augustinus (354-430), Bischof u. Kirchenlehrer*

<sup>43</sup> Vgl. Jetter & Skrotzki (2000), S.114

Dominierend ist im Gespräch die Orientierung gemeinsame Ziele zu finden. Dies bildet die Basis für eine erfolgreiche Zielvereinbarung. Klares Ziel im Gespräch ist das „Commitment“, d. h. die gegenseitige Vereinbarung und Akzeptanz der Ziele. Im Gespräch sollten auch Kommunikations- und Verhaltensregeln Beachtung finden. Dazu zählen Themen wie zuhören und ausreden lassen, natürlich und authentisch bleiben und auch ein fairer und freundlicher Umgang.

Wie im Kapitel 3.4-*Grundlagen der Kommunikation* mehrfach beschrieben ist es wichtig nachzufragen ob und was beim Gesprächspartner angekommen ist. Dieses Nachfragen und gegenseitige Rückmeldungen (Feedback), sind wesentliche Faktoren für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch.

Das gegenseitige Verständnis und das Comittment sind entscheidenden.

Dem Verhaltensforscher *Konrad Lorenz* wird in diesem Zusammenhang der folgende Ausspruch zugeschrieben:

„gedacht“ ist nicht gesagt...  
    „gesagt“ ist nicht gehört...  
        „gehört“ ist nicht verstanden...  
            „verstanden“ ist nicht gewollt...  
                „gewollt“ ist nicht gekonnt...  
                    „gekonnt“ ist nicht getan...  
                        „getan“ ist nicht beibehalten...

*In Anlehnung Konrad Lorenz (1903-1989), österreichischer Verhaltensforscher, 1973 Nobelpreis.*

## **Fragetechnik**

Die Fragetechnik ist eines der wichtigsten Instrumente einer erfolgreichen Gesprächsführung. Das gilt auch für das Mitarbeitergespräch. Richtig eingesetzt, nützt die Fragetechnik sowohl dem Fragesteller als auch dem Befragten. Im Einzelnen kann die Fragetechnik unterschiedlichen Zwecken dienen:

- Fragen als Instrument, um ein Gespräch in Gang zu bringen:

Unsichere und verschlossene Mitarbeiter können durch einfache Fragen zum Reden gebracht werden. Oft reichen schon einige vorbereitete Eröffnungsfragen, um die

Anfangshemmungen zu überwinden oder die notwendige Gesprächsatmosphäre herzustellen.

- Fragen als Instrument, um Gespräche zielorientiert vorwärts zu bringen:

Wenn ein Gesprächspunkt abgehandelt ist, kann das Gespräch durch eine geeignete Frage weitergeführt werden oder das Gespräch wird durch Fragen bewusst in eine erwünschte Richtung oder auf ein zu besprechendes Problem gelenkt. Ein zurückhaltender Mitarbeiter kann durch Fragen zum Mitdenken oder zu einer Stellungnahme gezwungen werden (z.B. „Was meinen Sie dazu?“).

- Fragen als Instrument, um sich Informationen zu verschaffen:

Das ist sicherlich eine Hauptaufgabe einer richtig eingesetzten Fragetechnik. Bei vielen Gesprächsanlässen gilt es zunächst, Sachverhalte klarzustellen. Durch Fragen kann man aber auch mögliche Bedenken oder Einwände der Mitarbeiter erfahren und man kann dann die eigene Argumentation mitarbeiterorientiert ausrichten.

- Fragen als Instrument, um auf den Gesprächspartner einzugehen:

Durch Fragen zur Sache signalisiert man Interesse an der Aussage des Mitarbeiters und man verdeutlicht die Bereitschaft, dem anderen aktiv zuzuhören.

- Fragen als Instrument, um Zeit zu gewinnen.

Taktisch kann die Fragetechnik auch dazu eingesetzt werden, um sich z.B. bei einem überraschenden Argument des Mitarbeiters von einer zu raschen (unüberlegten!) Antwort zu schützen. Fragen sind außerdem eine bewährte Methode um auf Einwände zu reagieren.

### **Nach dem Wie statt nach dem Warum fragen**

Bei Problemlösungsfragen kann es auch hilfreich sein nach dem Wie und nicht nach dem Warum zu fragen. Warum-Fragen engen ein und manövrieren einen Mitarbeiter in eine Verteidigungsposition. Ein Beispiel: „Warum sind Ihre Leistungen in letzter Zeit zurückgegangen?“. Konstruktiver und sachdienlicher sind im Allgemeinen – je nach Gesprächssituation, Problemstellung und Gesprächspartner – Wie-Fragen. "Wie können wir aus Ihrer Sicht gemeinsam Ihre Leistungen verbessern?". Sie ebnen den Weg zu einer gemeinsamen und konstruktiven Lösung.

## Richtiges Zuhören

Es geht aber nicht nur um das und die richtigen Fragen sondern auch um das richtige Zuhören. Auch hier kann in verschiedene Stufen des Zuhörens unterschieden werden:

Dem aufmerksamen, dem aktiven, dem analytischen und dem emphatischen Zuhören.<sup>44</sup>

Beim aufmerksamen Zuhören geht es um das rein akustische Verstehen und es ist auch wichtig diese Aufmerksamkeit durch nonverbales Verhalten wie Blickkontakt zu signalisieren.

Beim aktiven Zuhören geht es darum zu begreifen was der Gesprächspartner gemeint hat.

Gute Mitarbeitergespräche erfordern weiterhin ein analytisches Zuhören. Da jeder Gesprächspartner im Sinne seiner eigenen Gesprächsziele argumentiert, ist es notwendig, den Inhalt der einzelnen Aussagen und Argumente auf sachliche Richtigkeit und Logik hin zu überprüfen. Insbesondere geht es darum, falsche Informationen, unlogische

Schlussfolgerungen, Scheinargumente oder stillschweigende Voraussetzungen zu erkennen, damit diese das Gespräch nicht negativ beeinflussen können. Und letztlich gibt es das emphatische Zuhören, d.h. den anderen verstehen bevor man selbst um Verständnis bittet.

Emphatisches Zuhören beinhaltet Einfühlungsvermögen, um Auswirkungen der Beziehungsebene im Gespräch zu erkennen und richtig darauf zu reagieren.

Es ist auch wichtig, sich selbst darüber klar zu sein, dass Zuhören nicht automatisch gutheißen bedeutet.

Häufig bemühen sich die meisten Menschen nicht wirklich zuzuhören und zu verstehen.

Man bereitet sich vielmehr auf die eigene Antwort vor und will selbst verstanden werden.

Man betrachtet das Gesagte oft nur aus dem eigenen Blickwinkel und fällt auf dieser Basis Urteile.

## Ich-Botschaften

Ein weiteres bewährtes Erfolgsrezept in der Kommunikation können sogenannte „Ich-Botschaften“ sein. Es handelt sich dabei um Selbstoffenbarungen wie Äußerungen die die eigene Meinung und die eigenen Gefühle mitteilen. (siehe auch Kapitel: *3.4-Grundlagen der Kommunikation: Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thon*). Durch diese Art der Formulierung erreicht man eine starke Wirkung, da man in der Ich-Form aus der selber erlebten Gefühlsituation heraus kommuniziert. Mit Ich-Botschaften fühlt sich der Mitarbeiter nicht

---

<sup>44</sup> Vgl. Mentzel, Grotzfeld, Haub (2010), S.40.

angegriffen und ist offener für eine Lösung. Ein Beispiel: „Ich habe seit einigen Wochen ein sehr ungutes Gefühl, dass Sie sich bei uns unwohl fühlen. Diese Beobachtung beschäftigt mich und ich möchte dafür die Gründe herausfinden“.

### **Jeder soll gewinnen**

Eine der Goldenen Regeln lautet „Jeder soll gewinnen“. Häufig ist in Gesprächen zu beobachten dass sich Menschen aus Unsicherheit oder aufgrund des eigenen Absolutheitsanspruches nicht verstehen, sondern in erster Linie antworten wollen. Während der Gesprächspartner noch spricht, werden schon die nächsten Worte, Argumente und eine gute Formulierung überlegt. Solche Gespräche enden meist damit, dass sich der schwächere Gesprächspartner überrumpelt, überfahren oder überredet fühlt. Er geht als Verlierer aus dem Gespräch und baut damit Frustration und Misstrauen gegenüber dem Gesprächspartner auf. Am Ende des Gespräches sollten beide Gesprächspartner zumindest einen Teilerfolg erzielt haben.<sup>45</sup>

Es ist wichtig die Sichtweisen und Bedürfnisse des Gesprächspartners deutlich herauszuarbeiten und auch die Unterschiede zu den eigenen Meinungen und Motiven klarzulegen. Menschen lassen sich von unterschiedlichen Prinzipien, Glaubenssätzen und Lebenszielen leiten. Es kann wichtig und sehr hilfreich sein, solche Grundhaltungen in einem Gespräch zu erkennen. Hier kann man durch Fragen wie „Was bedeutet das für Sie?“ und dem richtigen Zuhören die Grundmotivatoren erkennen.

Zu dieser Vorgehensweise gehört sicherlich eine gute Portion Offenheit, Mut und Selbstvertrauen. Man kann mit Äußerungen konfrontiert werden, die zunächst nicht absehbar waren. Möglicherweise entwickelt sich das Gespräch in eine ungeplante Richtung. In einem solchen Fall kann oft eine gute Vorbereitung helfen, aber auch Flexibilität in der Argumentation und die Kreativität und Improvisationsgabe des Vorgesetzten sind hier gefragt.

### **Wertschätzung**

Die Wertschätzung gegenüber dem Gesprächspartner sollte immer gewahrt bleiben. Es ist hier erforderlich sich immer wieder bewusst zu machen, dass Meinungen und Verhaltensweisen von Gesprächspartnern oftmals von der eigenen abweichen werden. Auch

---

<sup>45</sup> Vgl. Mentzel, Grotzfeld, Haub (2010), S.29.

hier geht es darum das dem Gegenüber nicht übel zunehmen, sondern vielmehr darum, seinen Standpunkt, seine Motive und Bedürfnisse nachzuvollziehen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen, die für beide Seiten annehmbar sind.

„Wenn es überhaupt ein Geheimnis des Erfolges gibt, so besteht es in der Fähigkeit, sich auf den Standpunkt des anderen zu stellen und die Dinge ebenso von seiner Warte aus zu betrachten wie von unserer.“

*Henry Ford (1863-1947), amerikanischer Großindustrieller.*

### **Glaubwürdigkeit**

Erfolgreiche Kommunikation und echte Information mit einem Mitarbeiter ist nur dann möglich, wenn dieser von den ehrlichen Absichten des Vorgesetzten auch überzeugt ist.

Folgende Aspekte sind für diese Glaubwürdigkeit wichtig:

Offenheit, Ehrlichkeit, Sachkompetenz und Echtheit.

#### **Offenheit**

Aktive und zielgerichtet kommunizieren, damit die Mitarbeiter alle Informationen erhalten, die sie für ihre Arbeit benötigen; Die Mitarbeiter am eigenen Wissens- und Erfahrungsstand teilhaben lassen.

#### **Ehrlichkeit**

Informationen nicht als Machtmittel oder Mittel zum Zweck einsetzen.

#### **Sachkompetenz**

Versuchen fachlich zu überzeugen; Einwände des Mitarbeiters nicht abblocken, sondern sachlich mit diesen auseinandersetzen; Angelesenes Wissen nicht als erlebtes Wissen ausgeben; Deutliche Worte finden und Stellung beziehen; Auch dazu stehen wenn etwas nicht gewusst wird.

#### **Echtheit**

Keine Rollen spielen sondern man selbst bleiben; Nicht alles was man meint muss man auch sagen, aber alles was man sagt muss man meinen; Verdeckte Beeinflussung vermeiden, stattdessen Ziele und Absichten offen ansprechen; Darauf achten, dass verbale und nonverbale Botschaften übereinstimmen.

Tabelle 4: Glaubwürdigkeit im Gespräch

### **Kritik**

Speziell bei angebrachter Kritik geht es darum nicht lange um den heißen Brei herumzureden. Hier ist es zweckmäßiger durch klare Aussagen mit Fakten, Arbeitsbeispiele, konkrete Vorfälle oder Verhaltensweisen und mögliche Ursache zur Auswirkung auf Personen und Unternehmen dem Mitarbeiter auf der sachlichen Ebene zu begegnen.<sup>46</sup> Dies aber immer fair und wertschätzend. Entschärfend können in einem solchen Fall die beschriebene Ich-Haltung und die Fragetechnik sein. So könnte man eine Kritik mit folgender Einleitung beginnen „Ich habe vor kurzem vom Vorfall XY erfahren, und das hat mich sehr beschäftigt. Zuerst würde ich aber gerne ihre Meinung und Sicht der Dinge erfahren, damit ich ein faires Urteil bilden kann.“

Menschen in Führungspositionen, sind nicht aufgrund ihrer Position qualifiziert, sich derart komplexen Aufgaben erfolgreich zu stellen. Wichtig ist, dass die Unternehmensleitung voll und ganz hinter dem Zielprozess steht. Durch eingehende und nachhaltige Schulungen der Vorgesetzten und auch Mitarbeiter, zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen, können bessere Ergebnisse erzielt werden.

#### 5.3.4 Nachbereitung

Hilfreich für die Umsetzung und Einhaltung der Vereinbarung ist eine schriftliche Dokumentation dieser. Das kann auch zusätzlich als zusammenfassender Abgleich des Gespräches – als Feedback – dienen, um beiden Gesprächspartnern nochmal die Eckpunkte und Kernaussagen darzustellen. Es werden die wesentlichen Gesprächsergebnisse wie z.B. zur Rückschau bzw. Rückmeldungen zu den Leistungen des Mitarbeiters der zurückliegenden Periode oder die gemeinsame Zielvereinbarung für die kommende Periode dokumentiert. Die Zielvereinbarung wird dabei, wie unter Kapitel 5.2.2-*Formulierung* beschrieben, schriftlich festgehalten.

Es werden auch Vereinbarungen wie die Planung entsprechender Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen festgehalten. Zusätzlich können eventuelle Rückmeldungen, Abstimmungen oder Vereinbarungen bezüglich Rahmenbedingungen dokumentiert werden. Diese können z.B. Themen oder Änderungen der Organisation oder der Position des Mitarbeiters, Änderungen oder Vereinbarungen des Arbeitsumfeldes oder der Arbeitsmittel sein.

---

<sup>46</sup> Vgl. Braig, Wille (2010), S48.

Aufgrund der schriftlichen Fixierung, können Missverständnisse und Fehlinterpretationen vermieden werden. Zudem macht eine Dokumentation eine Nachvollziehbarkeit der zeitlichen Entwicklung einfacher.

Eine schriftliche Protokollierung symbolisiert auch die Bedeutung und hat größeren Verpflichtungscharakter. Diese schriftlichen Vereinbarungen sollten danach von beiden Gesprächsteilnehmern unterschrieben werden. Dies erhöht die Verbindlichkeit zu den Zielen. Auch der Mitarbeiter sollte dann ein Exemplar dieser Vereinbarung erhalten.

Der Mitarbeiter sollte dann nach dem Gespräch, bei Abweichungen oder Problemen am Weg zu seiner Zielerreichung, die Möglichkeit einer Unterstützung haben. Es kann dann gemeinsam nach Lösungen gesucht werden.

Gibt es im Zielvereinbarungsgespräch Konflikte, sollte zeitnah ein neuer Gesprächstermin vereinbart werden. Oft hat sich das Klima dann normalisiert und im nächsten Gespräch kann ein Konsens gefunden werden. Gegebenenfalls erfolgt aufgrund veränderter Umstände auch eine Anpassung der Zielvereinbarung.



## 6 Problembereiche

Wie bei allen Führungstechniken und Werkzeugen gibt es auch bei der qualitativen Orientierung im Personal-Controlling Problembereiche, Gefahren und Risiken. Werden diese nicht erkannt und entsprechend gegengesteuert, kann das sogar dazu führen, dass gegenläufige Effekte wie z.B. Demotivation auftreten.

Auch die stetige Überprüfung der Zielvorgaben und der damit verbundene Leistungsdruck können sich negativ auf die Leistungsfähigkeit und das Vertrauensverhältnis auswirken.

Im beschriebenen Instrument des Mitarbeitergespräches mit Zielvereinbarungen gibt es folgende Bereiche in denen Schwierigkeiten auftreten können:

- **Probleme in der Organisation und Vorbereitung des Mitarbeitergespräches**

Hier ist es wichtig dass die Führungskraft die Bedeutung und die Möglichkeiten des Mitarbeitergespräches erkennt und sich diesem das Thema ordentlich und mit ausreichender Aufmerksamkeit widmet. Nicht jeder ist ein geborenes Kommunikationstalent, das sind vielmehr die Ausnahmen. Führungskräfte benötigen den Willen und die Möglichkeit sich entsprechend zu schulen und auszubilden. Fehlende Entwicklungs- und Ausbildungsmaßnahmen für Vorgesetzte zu den Themen Gesprächsführung und Mitarbeiterkommunikation sind auch oft ein Grund für Schwierigkeiten in der Mitarbeiterführung.

In der Praxis wird oft, auf Grund des Alltagsgeschäftes und der Prioritätensetzung, die Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch nur sehr dürftig, wenn überhaupt gemacht. Schon eine späte oder unklare Einladung für das Gespräch kann zu Schwierigkeiten führen.

- **Probleme in der Kommunikation während des Mitarbeitergespräches**

Die meisten Probleme treten durch Kommunikationsschwierigkeiten während des Gespräches auf. Schon die Grundhaltung zum Gespräch kann den Erfolg ausmachen. Wenn dieses z.B. als lästige Pflichtübung gesehen wird, wird es schwierig eine echte, offene Kommunikation mit zielgerichteten Vereinbarungen zu erreichen.

Auch die, im Kapitel 3.4-Grundlagen der Kommunikation, beschriebene Beziehungsebene ist oft Anlass für Schwierigkeiten im Mitarbeitergespräch. Wenn der Vorgesetzte hier nicht den

Willen oder die Fähigkeit hat, auf den Gesprächspartner so einzugehen, dass die sachliche Kommunikation im Vordergrund ist, wird es auch keine erfolgreiche Vereinbarung geben.

Es kommt auch häufig vor, dass Mitarbeitergespräche zu einer Plauderstunde ohne greifbare Resultate ausufern. Der Grund dafür kann eine schlechte Vorbereitung, fehlende Gesprächsziele aber auch fehlende Disziplin sein.

- **Probleme in der Vereinbarung und Formulierung der Ziele**

Eines der häufigsten Probleme bei Zielvereinbarungen ist es, wenn aus Übereifer oder hohem Selbstanspruch zu viele Ziele vereinbart werden.

In der folgenden Tabelle sind einige weitere Gefahren und Risiken zur Vereinbarung und Formulierung von Zielen angeführt:

Ziele sind nicht relevant oder im Konflikt mit dem Unternehmenszielen
Ziele stehen im Widerspruch zu persönlichen Zielen des Mitarbeiters
Ziele sind nicht oder sehr schlecht messbar
Ziele über- oder unterfordern den Mitarbeiter
Der Mitarbeiter kann sich mit den Zielen nicht identifizieren
Fehlende Kompetenz bzw. Befugnisse für den Mitarbeiter für die Zielerreichung
Die Rahmenbedingungen für die Zielerreichung werden nicht bedacht
Ziele passen nicht zu den Fähigkeiten des Mitarbeiters
Ziele werden vom Mitarbeiter nicht oder falsch interpretiert

Tabelle 5: Gefahren und Risiken bei Zielvereinbarungen

Wenn man sich dieser Problembereiche bei Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen bewusst ist, kann man auch wesentlich früher und effektiver entsprechende Maßnahmen einleiten.

Wiederholend kann festgehalten werden dass, wenn man Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument anwendet, sollte man das auch ordentlich und mit ausreichender Aufmerksamkeit machen.

## 7 Zusammenfassung

Mehr denn je ist die Nutzung der Potentiale von Mitarbeitern für den Erfolg von Unternehmen notwendig. Das haben die meisten Unternehmen auch erkannt und mehr oder weniger erfolgreiche Instrumente und Methoden zur Personalsteuerung eingerichtet.

Da über die letzten Jahrzehnte hinweg die Hauptaufgabe der Unternehmensführung darin bestand, die finanzielle Seite des Unternehmens zu managen erfolgt die Orientierung in Richtung der Mitarbeiter teilweise schwierig. So sind viele der Personal-Controlling Instrumente hauptsächlich auf quantitative Kennzahlen wie Personalkosten, Mitarbeiterproduktivität usw. ausgerichtet. Durch diese Ausrichtung besteht aber die Gefahr, dass vorhandene Potentiale von Mitarbeitern nicht erkannt und nicht genutzt werden. Dadurch werden einerseits mögliche Chancen vertan, die eventuell den Erfolg im heutigen sehr dynamischen Umfeld ausmachen könnten. Andererseits kann es durch die mangelnde Forderung und Einsetzung des Mitarbeiters dazu führen, dass die Arbeitsleistung des Mitarbeiters sinkt und sich eine Demotivation einschleicht.

Um diese Mitarbeiterpotentiale effektiv zu erkennen, zu entwickeln und zu nutzen helfen Instrumente und Methoden. Eine Möglichkeit hierfür sind qualitative Instrumente des Personal-Controllings wie z.B. das Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen.

Grundlegend soll bei Instrumenten des Personal-Controllings durch Hilfe von Messgrößen eine zielgerichtete Steuerung erfolgen. Beim qualitativen Personal-Controlling können solche Messgrößen z.B. in Zielvereinbarungen festgelegt werden.

Verschiedene Motivationstheorien besagen, dass Menschen grundsätzlich motiviert sind und ein hohes Aktionspotential haben, das ausgebaut bzw. genutzt werden will. Wichtig ist somit nicht die Mitarbeiter zu motivieren sondern durch richtige Kommunikation und klare Zielvereinbarungen den Sinn und die Richtung der Arbeit abzustimmen und ein Comittment zu erreichen.

Um Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen erfolgreich einzusetzen ist es empfehlenswert Grundlagen der Bereiche Mitarbeiterführung, Kommunikation und Ziele zu kennen.

Führungskräfte sind meist keine Naturtalente zum Thema „Führen“. Vielmehr ist Führungskraft ein Beruf und kann und muss erlernt werden. Speziell im großen Bereich der Kommunikation gibt es einige Grundlagen und Regeln die sehr hilfreich sein können. So ist es z.B. für das echte Verständnis notwendig richtig Zuzuhören, Nachzufragen und gegenseitige Rückmeldungen zu geben. Auch die Kenntnis der Kommunikation auf Sach- und Beziehungsebene sowie der Selbst- und Fremdwahrnehmung und der richtige Umgang damit sind wichtig.

Häufig werden in Unternehmen Zielvereinbarungen mit Anreizsystemen verbunden. Dieses System erscheint auf den ersten Blick plausibel und sinnvoll. Es birgt aber große Gefahren und Schwierigkeiten. So wird hierbei eigentlich davon ausgegangen, dass Mitarbeiter ohne Anreizsystem nicht deren volle Leistungsmöglichkeit erbringen, was einen Vertrauensverlust mit sich bringen kann.

Für erfolgreiche zielgerichtete Mitarbeitergespräche müssen vorerst die Ziele klar sein. Diese müssen von der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen abgeleitet werden, damit alle in die gleiche Richtung arbeiten. Auch bei der Formulierung der Ziele sollten einige Regeln eingehalten werden wie z.B. dass ein konkretes Ergebnis vereinbart wird, es erreichbar aber fordernd ist, dass das Ziel möglichst gut beobachtbar ist und es eine klare zeitliche Festlegung zur Erreichung vereinbart wird.

Für das Mitarbeitergespräch selbst ist eine gute Vorbereitung sinnvoll. Es werden hier die organisatorischen Rahmenbedingungen festgelegt und unter anderem der Gesprächspartner rechtzeitig eingeladen.

Die Durchführung des Mitarbeitergespräches verläuft meist in den Phasen Rückschau, Gemeinsame Zielvereinbarung und Entwicklungsmaßnahmen. Während des Gespräches ist es hilfreich die Kommunikationsgrundregeln zu beachten. Speziell die Fragetechnik kann hier verschiedene Vorteile bringen aber auch das richtige Zuhören ist erforderlich. Techniken wie die Ich-Botschaft können dabei helfen die Kommunikation zwischen Sach- und Beziehungsebene sinnvoll zu variieren. Wichtig ist aber immer die Wertschätzung gegenüber dem Gesprächspartner zu wahren und die eigene Glaubwürdigkeit zu erhalten.

Nach dem Gespräch sollte es eine entsprechende Protokollierung geben um sich einerseits nochmals die wesentlichen Aussagen und Vereinbarungen gegenseitig darzustellen. Und

eine schriftliche Protokollierung symbolisiert auch die Bedeutung und hat größeren Verpflichtungscharakter.

Es kann im Mitarbeitergespräch und bei Zielvereinbarungen auch Schwierigkeiten geben.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist aber sich diesem Thema ordentlich und mit ausreichender Aufmerksamkeit zu widmen.

Und vor allem: Mitarbeitern gegenüber Respekt, Anerkennung und Empathie zu zeigen, dies auch so zu meinen und zu leben.

Und erkennen, dass ein halbstündiges Gespräch eine um ein Mehrfaches lohnenswertere Zeitinvestition sein kann, als über Statistiken und Kennzahlen zu brüten!

## 8 Stichwortverzeichnis

- Anreizsysteme 32
- Commitment 48
- Controlling meint Steuerung 8
- Das erweiterte Kommunikationsmodell 24
- Effektivität 10
- Effizienz 10
- Extrinsische Motivation 16
- Feedback 25, 27
- Fragetechnik 48
- Führung ist ein Beruf 23
- Führungskonzepte 21
- Führungsprozess 20
- Glaubwürdigkeit 52
- Grundhaltungen 51
- Hygienefaktoren 18
- Ich-Botschaften 50
- Innere Kündigung 34
- Intrinsische Motivation 15
- Johari-Fenster 27
- Kritik 52
- Management by Objectives (MbO) 22
- Motivation 15
- Motivationslücke 33
- Motivatoren 18
- Motivieren ist Demotivieren 38
- Nach dem Wie statt nach dem Warum fragen 49
- Nonverbale Kommunikation 25
- Personal-Controlling 8, 10
- Personal-Management 7
- Produktivität 13
- Richtiges Zuhören 50
- Selbsterfüllende Prophezeiung 26
- SMART-Regel 41
- Vertrauensklimas 44
- Vier-Ohren-Modell 25
- Wertschätzung 51
- Wirksamkeit der Führung 23
- Work-Life-Balance 36
- Ziele 23

## 9 Literaturverzeichnis

- Asanger, R. &. (1992). *Handwörterbuch Psychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- BCG/WFPMA. (2008). *Creating People Advantage: Bewältigung von HR-Herausforderungen weltweit bis 2015*.
- Braig, W., & Wille, R. (2010). *Mitarbeitergespräche: Gesprächsführung aus der Praxis*. Hannover: Humboldt.
- Covey, S. R. (2008). *Die 7 Wege der Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg - 10.Auflage*. Offenbach: Gabal.
- Drosdowski, G. (1996). *Duden. Die deutsche Rechtschreibung. Das Standardwerk zu allen Fragen der Rechtschreibung. Wissenschaftler Rat der Dudenredaktion (Hrsg.)*. Wissenschaftler Rat der Dudenredaktion (Hrsg.).
- Drucker, P. F. (1998). *Die Praxis des Managements*. Düsseldorf : Econ .
- Fedrigotty, A. (kein Datum). *Optimistisch in die Zukunft-Der Power Thinker*. Axent.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1997). *Das Havard-Konzept, Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln*. Frankfurt/Main.
- Güldenber, S. (März/April 2012). Wissen ist der Rohstoff der Zukunft. *personalmanager: Zeitschrift für Human Resources*, S. 10-11.
- Hasselhorn, M. &. (2009). *Pädagogische Psychologie. Erfolgreiches Lernen und Lehren*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Holtbrügge, D. (2010). *Personalmanagement - 4.Auflage*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Janes, A. (März/April 2012). Entgeltsysteme: Leistungsorientiert und differenzierend, Teil 1. *personalmanager - Zeitschrift für Human Resources*, S. 36-38.
- Jetter, F., & Skrotzki, R. (2000). *Handbuch Zielvereinbarungsgespräche*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jetter, W. (2000). *Performance Management: Zielvereinbarungen-Mitarbeitergespräche-leistungsabhängige Entlohnungssysteme*. Stuttgart.

- Kasper, H., & Mayrhofer, W. (2009). *Personalmanagement Führung Organisation*. Wien: Linde.
- Kolb, M. (2010). *Personalmanagement Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements - 2.Auflage*. Wiesbaden: Gabler.
- Lang, K. (2004). *Personalführung-Nicht nur reden, sondern leben! Methoden für eine erfolgreiche Kompetenz- und Potenzialentwicklung*. Wien: Linde.
- Lindner-Lohmann, D., Florian, L., & Uwe, S. (2008). *Personalmanagement*. Heidelberg: Physica.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *a Theory of Goal-Setting and Task-Performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Malik, F. (2006). *Führen - Leisten - Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt/Main: Campus.
- Maslow, A. H. (1977). *Motivation und Persönlichkeit*. Olten: Walter-Verlag AG.
- Meister, U., & Meister, H. (2010). *Prozesse kundenorientiert gestalten: Der Weg zur Customer-Driven Company*. München: Hanser.
- Mentzel, W., Grotzfeld, S., & Haub, C. (2010). *Mitarbeitergespräche - 9.Auflage*. Freiburg: Haufe.
- Röckl, P. (2009). *Den Flaschengeist Entkorken-Mitarbeiter Motivieren: Wie Sie die Kräfte Ihrer Belegschaft entfesseln*. Marburg: Tectum.
- Rump, J. (2007). Lehrveranstaltung der Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein: Mitarbeiterführung.
- Schulte, C. (2002). *Personal-Controlling mit Kennzahlen - 2.Auflage*. München: Vahlen.
- Sprenger, R. K. (2010). *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse - 19.Auflage*. Frankfurt/Main: Campus.
- Vucak, J. (2011). Psychische Belastung am Arbeitsplatz. *Der Grazer*, 41.



## **Selbstständigkeitserklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Hitzendorf, 25. Mai 2012

Alfred Preitler